

# **GROUPE DANONE**

## **DOCUMENT DE REFERENCE**

### **2006**

---

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 27 mars 2007, conformément à l'article 212-13 du Règlement Général de l'AMF.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

Des exemplaires du présent Document de Référence sont disponibles auprès de Groupe Danone  
17, boulevard Haussmann 75009 Paris,  
sur le site Internet de Groupe Danone : [www.danone.com](http://www.danone.com)  
et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers : [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)

## SOMMAIRE

	<u>PAGE</u>
<b>CHAPITRE 1 PERSONNES RESPONSABLES</b> .....	1
1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE .....	1
1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE .....	1
<b>CHAPITRE 2 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES</b> .....	2
<b>CHAPITRE 3 INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES</b> .....	3
<b>CHAPITRE 4 FACTEURS DE RISQUE</b> .....	5
4.1 POLITIQUE D'IDENTIFICATION ET DE CONTROLE DES RISQUES .....	5
4.2 RISQUES DE DEPENDANCE EVENTUELLE .....	5
4.3 RISQUES INHERENTS A L'ACTIVITE .....	6
4.4 RISQUES JURIDIQUES .....	9
4.5 RISQUES INDUSTRIELS .....	9
4.6 RISQUES LIES A L'ENVIRONNEMENT .....	10
4.7 ASSURANCES ET COUVERTURES DES RISQUES .....	13
4.8 RISQUES DE MARCHE .....	14
<b>CHAPITRE 5 INFORMATIONS SUR LA SOCIETE</b> .....	19
5.1 HISTOIRE ET EVOLUTION DE LA SOCIETE .....	19
5.1.1 Dénomination sociale et nom commercial .....	19
5.1.2 Numéro d'inscription au registre du commerce et des sociétés .....	19
5.1.3 Date de constitution et durée de la Société .....	19
5.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable .....	19
5.1.5 Evènements importants dans le développement des activités de la Société .....	19
5.2 INVESTISSEMENTS .....	21
5.2.1 Principaux investissements des exercices 2004, 2005 et 2006 .....	21
5.2.2 Principaux investissements en cours .....	23
5.2.3 Principaux investissements futurs .....	23
<b>CHAPITRE 6 APERCU DES ACTIVITES</b> .....	24
6.1 PRINCIPALES ACTIVITES DU GROUPE .....	24
6.2 PRINCIPAUX MARCHES .....	29
<b>CHAPITRE 7 ORGANIGRAMME</b> .....	38
7.1 DESCRIPTION DU GROUPE .....	38
7.2 ORGANIGRAMME SIMPLIFIE DU GROUPE AU 31 DECEMBRE 2006 .....	39
<b>CHAPITRE 8 PROPRIETE IMMOBILIERE, USINES ET EQUIPEMENTS</b> .....	40
8.1 PRINCIPAUX SITES DE PRODUCTION .....	40
8.2 ENVIRONNEMENT ET SECURITE .....	40
<b>CHAPITRE 9 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT</b> .....	41
9.1 SITUATION FINANCIERE .....	44
9.2 RESULTAT OPERATIONNEL .....	54
<b>CHAPITRE 10 TRESORERIE ET CAPITAUX</b> .....	55
10.1 DETTE NETTE .....	55
10.2 FLUX DE TRESORERIE .....	56
10.3 STRUCTURE DE FINANCEMENT .....	57
10.4 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS HORS BILAN .....	58

	<u>PAGE</u>
<b>CHAPITRE 11 RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b> .....	59
<b>CHAPITRE 12 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b> .....	61
<b>CHAPITRE 13 PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE</b> .....	62
<b>CHAPITRE 14 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE</b> .....	63
14.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITE EXECUTIF .....	63
14.2 CONFLITS D'INTERETS .....	65
<b>CHAPITRE 15 REMUNERATIONS ET AVANTAGES</b> .....	66
15.1 REMUNERATIONS VERSEES AU COURS DE L'EXERCICE .....	66
15.2 ENGAGEMENTS DE RETRAITE .....	67
15.3 INFORMATIONS SUR LES OPERATIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE .....	67
<b>CHAPITRE 16 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b> .....	69
16.1 MANDATS DES ADMINISTRATEURS .....	69
16.2 CONTRATS DE SERVICE .....	69
16.3 COMITE D'AUDIT, COMITE DE NOMINATION ET DE REMUNERATION ET COMITE DE RESPONSABILITE SOCIALE .....	69
16.4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE .....	71
16.5 CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	72
16.6 COMPTE RENDU DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE	72
16.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES .....	77
16.8 CERTIFICATION DANS LE CADRE DE LA LOI SARBANES-OXLEY .....	78
<b>CHAPITRE 17 SALARIES</b> .....	79
17.1 RESSOURCES HUMAINES ET RESPONSABILITE SOCIALE .....	79
17.2 PARTICIPATIONS ET OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS .....	85
17.3 PARTICIPATION DES SALARIES DANS LE CAPITAL DE LA SOCIETE .....	89
<b>CHAPITRE 18 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b> .....	90
18.1 ACTIONNARIAT DE LA SOCIETE AU 31 DECEMBRE 2006 ET EVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES .....	90
18.2 DROIT DE VOTE .....	92
18.3 CHANGEMENT DE CONTROLE .....	92
18.4 MARCHE DES TITRES DE LA SOCIETE .....	92
18.5 PARTICIPATIONS COTEES .....	94
<b>CHAPITRE 19 OPERATIONS AVEC DES APPARENTES</b> .....	95
<b>CHAPITRE 20 INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE LA SOCIETE</b> .....	96
20.1 DOCUMENTS CONSOLIDES .....	96
20.1.1 Comptes consolidés .....	96
20.1.2 Rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés .....	150
20.1.3 Honoraires des contrôleurs légaux et des membres de leurs réseaux payés par le Groupe .....	152
20.1.4 Rapprochement entre le bénéfice net et les capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés et le bénéfice net et les capitaux propres établis selon les normes américaines .....	152

	<u>PAGE</u>
20.2 DOCUMENTS SOCIAUX .....	158
20.2.1 Extraits du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte .....	158
20.2.2 Comptes de la société mère GROUPE DANONE .....	170
20.2.3 Rapport général des contrôleurs légaux sur les comptes annuels .....	181
20.2.4 Rapport spécial des contrôleurs légaux sur les conventions et engagements réglementés .....	182
20.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES .....	184
20.4 PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE .....	185
20.5 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE .....	185
<b>CHAPITRE 21 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES .....</b>	<b>186</b>
21.1 CAPITAL SOCIAL .....	186
21.1.1 Capital social au 28 février 2007 .....	186
21.1.2 Actions non représentatives du capital .....	186
21.1.3 Actions propres .....	186
21.1.4 Capital autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital .....	188
21.1.5 Instruments financiers non représentatifs du capital .....	189
21.1.6 Autres titres donnant accès au capital .....	190
21.1.7 Tableau d'évolution du capital au cours des cinq dernières années .....	191
21.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS .....	192
21.2.1 Objet social .....	192
21.2.2 Règlement intérieur du Conseil d'Administration .....	192
21.2.3 Assemblées générales .....	194
21.2.4 Franchissement de seuils .....	195
21.2.5 Modification du capital et des droits attachés aux actions .....	195
<b>CHAPITRE 22 CONTRATS IMPORTANTS .....</b>	<b>196</b>
<b>CHAPITRE 23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS .....</b>	<b>197</b>
<b>CHAPITRE 24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC .....</b>	<b>198</b>
<b>CHAPITRE 25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS .....</b>	<b>202</b>
<b>ANNEXES ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 26 AVRIL 2007 .....</b>	<b>203</b>
A.1 PROJET DE RÉOLUTIONS PRESENTÉES A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE .....	204
A.2 RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 26 AVRIL 2007 .....	220
A.3 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	227

## **CHAPITRE 1 PERSONNES RESPONSABLES**

### **1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE**

Monsieur Franck Riboud  
Président Directeur Général  
GROUPE DANONE

### **1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE**

“Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d’omission de nature à en altérer la portée.

Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu’à la lecture d’ensemble du document de référence. »

Le Président Directeur Général,  
Franck RIBOUD

## CHAPITRE 2 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

### Contrôleurs Légaux Titulaires

MAZARS & GUERARD  
Membre de la Compagnie Régionale des  
Commissaires aux Comptes de Versailles  
61, rue Henri Regnault  
92 400 Courbevoie  
Représenté par Thierry Colin et Dominique Muller

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
Membre de la Compagnie Régionale des  
Commissaires aux Comptes de Versailles  
63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Représenté par Eric Bulle et Olivier Lotz

### Date de début du premier mandat

21 mai 1992

21 mai 1992

### Date d'expiration des mandats

Assemblée Générale statuant sur  
les comptes de l'exercice clos le  
31 décembre 2009

Assemblée Générale statuant sur  
les comptes de l'exercice clos le  
31 décembre 2009

### Contrôleurs Légaux Suppléants

Patrick de CAMBOURG  
61, rue Henri Regnault  
92 400 Courbevoie

Anne MONTEIL  
63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

### Date de début du premier mandat

15 avril 2004

15 avril 2004

### Date d'expiration des mandats

Assemblée Générale statuant sur  
les comptes de l'exercice clos le  
31 décembre 2009

Assemblée Générale statuant sur  
les comptes de l'exercice clos le  
31 décembre 2009

## CHAPITRE 3 INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

### Préambule

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission Européenne du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

- les comptes consolidés et les rapports des contrôleurs légaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2004 figurant aux pages 73 à 110 du Document de Référence de l'exercice 2004 déposé auprès de l'AMF le 22 mars 2005 ;
- les comptes sociaux et les rapports des contrôleurs légaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2004 figurant aux pages 133 à 146 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 22 mars 2005 ;
- les comptes consolidés et les rapports des contrôleurs légaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2005 figurant aux pages 87 à 147 du Document de Référence de l'exercice 2005 déposé auprès de l'AMF le 27 mars 2006 ;
- les comptes sociaux et les rapports des contrôleurs légaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2005 figurant aux pages 160 à 174 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 27 mars 2006.

### Généralités

Le groupe DANONE (ci-après « le Groupe » ou « Danone ») est un acteur clé de l'industrie alimentaire mondiale, avec un chiffre d'affaires de 14,1 milliards d'euros et un résultat opérationnel de 1,9 milliard d'euros en 2006. Le Groupe opère sur trois marchés correspondant à ses trois pôles d'activités (ci-après « les Pôles ») : (i) les Produits Laitiers Frais, (ii) les Boissons et (iii) les Biscuits et Produits Céréaliers, avec des positions de leader dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe opère, une présence forte dans des pays en croissance, un positionnement nutrition/santé unique et des marques prestigieuses.

La stratégie du Groupe repose sur (i) la focalisation sur trois catégories de produits à forte composante santé/bien-être, (ii) des marques puissantes et concentrées, dynamisées par une communication publicitaire soutenue, (iii) une géographie équilibrée entre pays développés et pays émergents, et (iv) une politique d'innovation ambitieuse soutenue par une connaissance toujours plus pointue des attentes des consommateurs.

La stratégie de développement international du Groupe, tant par croissance externe que par croissance interne, a conduit à une très forte progression des ventes hors d'Europe occidentale. En 2006, ces ventes ont représenté 50 % du chiffre d'affaires des activités conservées, contre moins de 15 % en 1995.

La croissance interne soutenue enregistrée ces dernières années repose sur la capacité du Groupe à commercialiser des produits de qualité répondant aux attentes locales en (i) améliorant les produits des sociétés nouvellement acquises, (ii) introduisant des produits accessibles au plus grand nombre dans les pays émergents pour y développer une consommation de masse de produits alimentaires emballés et y asseoir ainsi les marques du Groupe pour l'avenir, (iii) profitant du savoir-faire marketing du Groupe pour commercialiser des produits à valeur ajoutée déjà distribués dans d'autres pays, afin d'accompagner l'accroissement du pouvoir d'achat et l'évolution des modes de consommation. Le Groupe estime en effet que les tendances démographiques et les schémas de développement socio-économiques en Asie et en Amérique Latine notamment conduiront, à moyen terme, et en dépit de possibles difficultés économiques

conjoncturelles, à l'expansion de ces marchés. L'accroissement progressif du pouvoir d'achat des populations locales et l'émergence de classes moyennes devraient ainsi favoriser la demande de boissons en bouteilles et de produits alimentaires à marques.

### Informations financières clés

Les informations financières présentées ci-dessous sont extraites des comptes consolidés du Groupe préparés conformément aux normes IFRS. Ces comptes consolidés sont présentés dans le chapitre 20.1 du présent Document de Référence.

(En millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2004	2005	2006
<b>Informations sur le compte de résultat consolidé</b>			
Chiffre d'affaires . . . . .	12 273	13 024	14 073
Résultat opérationnel courant . . . . .	1 608	1 738	1 914
Résultat opérationnel . . . . .	1 559	1 706	1 874
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession . . . . .	47	504	154
Résultat net—Part du Groupe . . . . .	449	1 464	1 353
Résultat net—Part des intérêts minoritaires . . . . .	189	207	207
Résultat net part du Groupe par action . . . . .	1,79	5,95	5,57
Résultat net dilué part du Groupe par action . . . . .	1,79	5,87	5,53
Résultat net dilué part du Groupe par action des activités poursuivies . . .	1,62	3,86	4,92
<b>Informations sur le bilan consolidé</b>			
Actifs courants . . . . .	5 427	6 118	6 154
Actifs non courants . . . . .	10 652	10 607	10 702
Total actif . . . . .	16 079	16 725	16 856
Dette nette <sup>(1)</sup> . . . . .	4 538	3 572	2 902
Capitaux propres—Part du Groupe . . . . .	4 256	5 280	5 823
Intérêts minoritaires . . . . .	250	341	246
Dividende par action . . . . .	1,35	1,7	2,0 <sup>(2)</sup>
<b>Informations sur les flux consolidés de trésorerie</b>			
Marge brute d'autofinancement . . . . .	1 574	1 716	1 891
Trésorerie provenant de l'exploitation . . . . .	1 694	1 847	2 169
Trésorerie (affectée aux) provenant des opérations d'investissement . . . .	214	312	(501)
Trésorerie affectée aux opérations de financement . . . . .	(1 872)	(2 102)	(1 553)

<sup>(1)</sup> La dette nette correspond aux dettes financières nettes des valeurs mobilières de placement et des disponibilités

<sup>(2)</sup> Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2007



## CHAPITRE 4 FACTEURS DE RISQUE

### 4.1 POLITIQUE D'IDENTIFICATION ET DE CONTROLE DES RISQUES

Danone conduit une politique active de gestion des risques visant à respecter au mieux la défense du patrimoine de ses actionnaires et l'intérêt de ses salariés, des consommateurs et de l'environnement.

Depuis 2002, le Groupe a mis en place une politique globale d'identification des risques (avec un outil spécifique nommé « *Vestalis* ») au travers d'une cartographie des risques opérationnels majeurs qui permet de hiérarchiser les problématiques en fonction du niveau d'occurrence des risques et de leur impact financier pour le Groupe. *Vestalis* a été déployé ou est en cours de déploiement dans 75 sociétés du Groupe, lesquelles représentent environ 92 % du chiffre d'affaires net consolidé de l'exercice 2006. Cette cartographie permet d'identifier les risques et faiblesses de l'ensemble des processus, de les consolider et les hiérarchiser à l'échelon d'un pays ou d'un Pôle, et de définir ainsi des actions préventives ou correctives, qui peuvent être locales ou globales selon les cas.

Les risques les plus significatifs sont revus une fois par an avec les directions des trois Pôles et une revue générale est effectuée avec la Direction du Groupe et le Comité d'Audit.

### 4.2 RISQUES DE DEPENDANCE EVENTUELLE

#### **Risques de dépendance liés à l'augmentation des prix et à l'éventuelle pénurie des matières premières**

La disponibilité et le prix des matières premières, notamment celles dont le Groupe se sert pour fabriquer ses produits alimentaires et ses boissons (principalement le lait, la farine, le sucre et le cacao), pour emballer ses produits (le PET, le PVC et les cartons légers) sont susceptibles d'avoir un effet négatif sur les résultats d'exploitation du Groupe. Les variations dans l'offre et la demande au niveau mondial ou régional, les conditions climatiques et les contrôles étatiques pourraient avoir un effet significatif sur le prix des matières premières concernées. Ainsi, une augmentation significative du prix des matières premières (si celle-ci n'est pas répercutée sur le prix de vente des produits) ou une pénurie de ces matières premières est susceptible d'avoir un effet négatif significatif sur les résultats du Groupe.

#### **Risques de dépendance liés à la concentration des achats de certains produits et services auprès d'un nombre limité de fournisseurs**

Dans le cadre de la politique d'optimisation de ses procédures d'achat, le Groupe centralise les achats de certaines matières ou services de sous-traitance, comme par exemple les ferments utilisés par le pôle Produits Laitiers Frais et les prestations informatiques, auprès d'un nombre limité de fournisseurs. Si ces fournisseurs ne sont pas en mesure de mettre à la disposition du Groupe les quantités de matières dont le Groupe a besoin ou bien si ces fournisseurs ne sont pas en mesure d'effectuer les prestations de service dans les délais requis, les résultats des activités du Groupe pourraient être significativement affectés.

#### **Risques de dépendance liés à la concentration de la distribution et à un nombre plus restreint de clients**

Bien que les consommateurs finaux des produits du Groupe soient les clients individuels, le Groupe vend ses produits principalement aux chaînes de distribution. Or, le secteur de la distribution est de plus en plus concentré. En 2006, les dix premiers clients mondiaux du Groupe ont représenté 28 % de son chiffre d'affaires net consolidé, six d'entre eux sont d'origine française et Carrefour, premier client, représente environ 8 % du chiffre d'affaires net consolidé. La concentration de la distribution et un nombre plus restreint de clients pourraient affecter les marges et la compétitivité du Groupe.

## 4.3 RISQUES INHERENTS A L'ACTIVITE

### Risque de contamination

De nombreux produits du Groupe, notamment les produits laitiers frais, doivent être stockés à certaines températures afin de conserver toute leur valeur nutritionnelle et leur saveur, et d'éviter toute contamination ou détérioration. Le risque de contamination dépend de la nature des produits mais existe à chaque stade du cycle de production, au moment de l'achat et la livraison des matières premières, de l'emballage des produits, de l'entreposage et de la livraison des produits aux distributeurs et aux détaillants, de l'entreposage et de la mise en rayon des produits dans les points de vente finaux. Par ailleurs, en ce qui concerne l'eau embouteillée, il existe un risque de pollution des sources d'eaux naturelles qui fournissent les ressources nécessaires à cette activité. Enfin, dans le cadre de sa stratégie visant à commercialiser des produits à forte composante santé, le Groupe développe des produits de plus en plus complexes à base de matières organiques, notamment les probiotiques.

Si certains produits du Groupe étaient présumés contaminés ou nocifs pour la santé, ou s'ils l'étaient effectivement, l'activité et les résultats du Groupe pourraient être négativement affectés. En outre, tous rapports ou allégations qui feraient état d'une insuffisance du contrôle qualité sur certains produits d'autres producteurs alimentaires seraient également susceptibles d'avoir un impact négatif sur les ventes des produits du Groupe. Le Groupe estime avoir mis en place les mesures visant à limiter tout risque de contamination, avec notamment la réalisation d'audits réguliers sur ses sites, la conclusion d'alliances avec des organismes scientifiques de réputation internationale et la mise en place d'une politique qualité et de sécurité alimentaire sans concession.

**Management qualité.** Le Groupe considère la qualité comme une démarche résolument managériale, qui puise sa source dans l'écoute du consommateur et du client ainsi que dans la recherche de la performance. Le Groupe fait de la qualité un facteur déterminant dans l'ensemble de ses processus, pour chacun de ses métiers et activités. Les systèmes de management de la qualité s'articulent autour de trois axes prioritaires : (i) l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques alimentaires, du design des produits jusqu'à leur développement et de l'approvisionnement des matières jusqu'à la consommation des produits, (ii) la maîtrise et l'amélioration continue de l'ensemble des processus, et (iii) la mesure et la prise en compte de la qualité perçue par les consommateurs. La démarche qualité s'appuie sur une mesure des performances produits et processus, via des tests réalisés en interne et par les consommateurs. Des audits externes sont par ailleurs réalisés sur les bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène. Si l'on prend l'exemple de l'activité eau, ces audits s'étendent des ressources en eau jusqu'à l'expédition des produits pour leur mise sur le marché.

Les équipes de management qualité pilotent les systèmes qualité et leur mise en œuvre dans chacune des filiales opérationnelles. Elles veillent particulièrement : (i) à la conception des nouveaux produits grâce à des tests organoleptiques réalisés en interne et auprès des consommateurs, qui permettent d'avoir une vision claire de la perception des produits sur leur marché et de répondre ainsi au mieux aux attentes des consommateurs ; (ii) au développement des compétences des hommes et des femmes responsables de la qualité, grâce au suivi de formations spécifiques leur permettant de partager leurs expériences et de diffuser les meilleures pratiques au sein du Groupe ; et (iii) au développement des systèmes d'assurance qualité au sein des filiales. Le Groupe est ainsi engagé dans un processus d'évolution de la certification de ses sites industriels vers le système de référence Danone, bâti sur la norme ISO 22000. Ce système de référence permettra au Groupe d'avoir un seul outil de management de la qualité et facilitera ainsi l'alignement de tous les plans d'action vers l'atteinte des objectifs définis par le Groupe.

**Sécurité alimentaire.** La sécurité alimentaire est une priorité absolue pour le Groupe qui a développé depuis plusieurs années une politique volontariste d'identification et de contrôle des risques alimentaires. La mise en œuvre de cette politique implique la Direction de la Qualité du Groupe, le Centre de Sécurité

des Aliments (CSA), ainsi que les Directions Qualité des Pôles et des filiales. En 2004, la politique de sécurité alimentaire a été redéfinie dans des documents de référence, appelés directives. Ces directives traitent des aspects fondamentaux de la sécurité alimentaire, en particulier la traçabilité, l'analyse des risques, les allergènes et la biovigilance. L'amont du pilotage des risques est de la responsabilité du CSA. En collaboration avec les Pôles, le CSA travaille sur l'identification et la hiérarchisation des risques selon leur gravité et leur occurrence. Les risques sont classés en quatre catégories : micro-biologiques, chimiques, physiques ou allergiques. L'objectif est de maîtriser les risques aussi bien dans le Groupe que chez les fournisseurs. Le Groupe mène une action continue afin de toujours mieux maîtriser sa chaîne d'approvisionnement grâce à une parfaite connaissance des matières achetées, une politique rigoureuse de suivi des circuits de distribution, le développement d'une traçabilité en amont efficace, ainsi qu'une maîtrise des processus de production (définition et mise en œuvre des bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication, utilisation de méthodes fondées sur des normes internationales, maîtrise des points critiques). Certains risques font l'objet de plans de surveillance (pesticides, métaux lourds) et d'autres, comme les allergies, font l'objet de positions affirmées par le Groupe, imposant à toutes les filiales un dispositif allant bien au-delà de la réglementation. Le Groupe s'est doté de procédures rigoureuses de gestion de crise, avec notamment la création d'une cellule de gestion de crise dédiée ayant des relais au sein des filiales, qui visent à garantir en priorité la sécurité des consommateurs tout en cherchant à préserver la réputation de ses marques. Le Groupe dispose par ailleurs d'outils de traçabilité, dont l'objectif est de lui permettre d'identifier pour un lot donné de produits, les matières premières utilisées, les procédés suivis, les contrôles effectués et les clients auxquels les produits ont été vendus. Par ailleurs, le Groupe effectue périodiquement un « état des lieux » afin d'évaluer le niveau de maîtrise de l'ensemble des risques.

Au-delà des éléments scientifiques clairement identifiés et connus, le Groupe reste particulièrement vigilant sur le suivi des risques "perçus" par le consommateur, dont les OGM (Organismes Génétiquement Modifiés) et les risques d'obésité constituent aujourd'hui des exemples marquants. Pour cela, le Groupe a développé un réseau d'interlocuteurs privilégiés, dont les associations de consommateurs, afin de discuter de façon formelle ou informelle des sujets communs de préoccupation et d'y apporter des éléments de clarification.

### **Risques liés à la répartition géographique des activités du Groupe**

Les activités du Groupe sont exposées aux risques et incertitudes liées aux activités commerciales dans de nombreux pays pouvant connaître, ou ayant récemment connu, une période d'instabilité économique ou politique, en particulier l'Amérique Latine, l'Asie et le Moyen-Orient. Par ailleurs, plusieurs pays dans lesquels le Groupe est présent offrent une réglementation juridique moins développée et moins protectrice, maintiennent des contrôles sur le rapatriement des bénéfices et des capitaux investis, fixent des taxes et autres redevances et instaurent des restrictions, parfois rétroactives, à l'activité des groupes internationaux. Le Groupe estime qu'il a mis en place et continue de mettre en place des mesures limitant les risques liés à ses activités internationales. Cependant, le Groupe ne peut assurer que ses résultats financiers ne seraient pas significativement affectés par un bouleversement des conditions économiques, politiques et réglementaires ou par une crise dans l'un de ces pays émergents.

### **Risques liés à la saisonnalité et aux conditions climatiques**

Les cycles de consommation saisonniers que connaissent certains produits du Groupe et les variations climatiques sont susceptibles d'affecter les résultats intermédiaires et les résultats annuels du Groupe : ainsi la consommation de boissons est-elle plus importante durant les mois d'été. Dès lors, le chiffre d'affaires de Danone est généralement supérieur durant ces mois-là. En revanche, des températures estivales relativement fraîches, comme celles connues en 2004 en Europe, peuvent entraîner une réduction sensible des ventes de boissons, notamment d'eau embouteillée, et sont dès lors susceptibles d'avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe.

### **Risques liés à une éventuelle position dominante du Groupe sur certains marchés**

Le Groupe occupe des positions de numéro un local sur certains de ses marchés. A ce titre, le Groupe est susceptible d'être mis en cause pour abus de position dominante ou utilisation de pratiques anti-concurrentielles. Ces allégations pourraient affecter la notoriété du Groupe, déboucher sur des procédures judiciaires et le prononcé de sanctions qui seraient susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe et ses résultats.

### **Risques liés aux systèmes d'information**

Le Groupe dépend de plus en plus d'applications informatiques communes pour l'obtention de données chiffrées sur lesquelles s'appuient ses décisions de gestion opérationnelle. Toute défaillance de ces applications ou des réseaux de communication des données pourrait retarder ou biaiser certaines prises de décision et entraîner des pertes financières pour le Groupe.

### **Risques liés aux conséquences des conflits sociaux**

Le Groupe a déjà procédé à des restructurations dans le passé et pourrait continuer de le faire dans les années à venir. Les restructurations consistent notamment en la fermeture d'usines et la réduction d'effectifs destinée à réduire les coûts de production, à améliorer l'efficacité des installations, à exploiter les synergies et à répondre aux demandes d'un marché en constante évolution. Ces restructurations pourraient affecter les relations du Groupe avec ses salariés, déboucher sur des conflits sociaux, notamment des arrêts de travail, des grèves, des perturbations et, dès lors, seraient susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe et ses résultats.

### **Risques liés à la concurrence**

Les marchés sur lesquels le Groupe intervient sont des marchés fortement concurrentiels, sur lesquels interviennent de grands groupes internationaux et de nombreux acteurs locaux. En Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, les marchés sur lesquels le Groupe est présent sont relativement matures et la concurrence pour gagner des parts de marché y est particulièrement intense. Dans le reste du monde, certains groupes internationaux alimentaires et de boissons occupent des positions essentielles sur certains marchés émergents et cherchent à renforcer ces positions et à pénétrer de nouveaux marchés. En outre, certaines chaînes de distribution ont développé leurs propres marques et certains clients du Groupe proposent leurs propres produits. Dès lors, le Groupe s'efforce continuellement de renforcer la notoriété de ses marques, d'accroître la différenciation de ses produits et d'améliorer la rentabilité et la gestion de ses activités afin de maintenir ou d'accroître ses marges. Le Groupe ne peut cependant garantir qu'il y parviendra et, dans ce cas, ses résultats pourraient en être affectés.

### **Risques liés à la conjoncture économique sur les principaux marchés du Groupe**

Le Groupe est un acteur majeur de l'industrie alimentaire et des boissons, et ses ventes dépendent de la conjoncture économique mondiale sur ses principaux marchés. Dans les périodes de ralentissement économique, les décisions d'achat des consommateurs peuvent être dictées par des considérations spécifiques et sont susceptibles d'affecter l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe.

### **Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe**

La stratégie du Groupe est de devenir leader sur chacun des marchés sur lesquels il est présent. Dans un contexte de concentration continue de l'industrie alimentaire et des boissons, cette stratégie implique la poursuite de sa croissance externe par le biais d'acquisitions ou d'alliances. Ces acquisitions ou ces alliances sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe si le Groupe ne réussit pas à intégrer les sociétés acquises et/ou si les synergies et les économies escomptées ne sont pas réalisées.

Par ailleurs, les relations avec les partenaires du Groupe dans certaines entités sont régies par des documents ou accords qui peuvent prévoir que certaines décisions soient prises avec l'accord de ces partenaires ou bien sans l'accord du Groupe. Ces restrictions peuvent rendre difficile la poursuite des objectifs du Groupe au travers de ces entités. Enfin, certains accords signés avec des partenaires peuvent prévoir des clauses d'options d'achat par le Groupe de leur participation, notamment en cas de changement de contrôle du Groupe.

#### **4.4 RISQUES JURIDIQUES**

##### **Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle**

Compte tenu de l'importance que revêt la notoriété de ses marques pour ses activités, le Groupe a déployé des efforts considérables pour protéger son portefeuille de marques commerciales, notamment les marques *Danone*, *Evian* et *LU*. Le Groupe recourt également à des mesures de sécurité pour protéger ses brevets, licences et recettes propres. Cependant, le Groupe ne peut garantir que les mesures prises suffiront à protéger efficacement sa propriété intellectuelle, ni que des tiers ne violeront ou ne détourneront ses droits de propriété intellectuelle. En outre, certains pays dans lesquels le Groupe est présent offrent une protection de la propriété intellectuelle moins efficace que celle dont le Groupe bénéficie en Europe ou en Amérique du Nord. Si le Groupe ne réussit pas à protéger ses droits de propriété intellectuelle contre toute violation ou tout détournement, ses résultats financiers et sa croissance pourraient s'en trouver affectés.

##### **Risques liés à l'évolution des réglementations**

En tant qu'acteur de l'industrie agroalimentaire, le Groupe est soumis à toutes les réglementations mises en place par les Etats et organisations internationales, notamment en matière d'environnement, d'hygiène, de contrôle de la qualité et de réglementation fiscale. Le Groupe est en outre soumis à toutes les barrières étatiques ou sanctions qui peuvent être mises en place pour restreindre le commerce international. Par ailleurs, les activités du Groupe sont soumises à une réglementation étendue, changeante et de plus en plus contraignante relative à la protection de la santé et de la sécurité humaine, notamment en ce qui concerne les assertions touchant aux bénéfices santé des produits commercialisés par le Groupe. Tous changements importants de réglementation pourraient avoir un impact significatif sur les activités du Groupe. Toutefois, le Groupe estime qu'il a mis en place les mesures nécessaires pour limiter les risques liés à ses activités, notamment au travers de ses politiques de management environnemental (voir paragraphe 4.6), de qualité et de sécurité alimentaire (voir paragraphe 4.3). Ces mesures de prévention comprennent, en particulier, la réalisation d'audits réguliers (industriels, environnementaux et qualité) sur tous les sites du Groupe.

#### **4.5 RISQUES INDUSTRIELS**

La sécurité des installations industrielles, des salariés et des riverains est une priorité essentielle de la politique industrielle du Groupe.

Les sites industriels critiques sont relativement peu exposés à des risques naturels majeurs (inondations, tremblements de terre, cyclones). Ces risques font l'objet d'une évaluation préalable à tout projet d'implantation majeure et les nouvelles installations industrielles sont conçues en intégrant toutes les normes de sécurité en vigueur. Toutefois, le développement à l'international oblige nécessairement le Groupe à s'implanter dans des zones parfois exposées à des risques sismiques (Japon, Indonésie, Turquie, Mexique et Algérie).

L'activité industrielle du Groupe n'engendre pas intrinsèquement de risques particuliers par rapport aux autres industries. La maîtrise des risques d'incendie et d'explosion reste une préoccupation majeure des directions industrielles des trois Pôles du Groupe.

Afin de renforcer sa maîtrise des risques, le Groupe a mis en place des procédures d'évaluation du niveau de sécurité des sites industriels. Ces évaluations sont réalisées par des auditeurs indépendants et permettent aux unités opérationnelles de définir et mettre en œuvre des politiques adaptées de prévention et de protection. Ces procédures sont basées sur des référentiels internationaux allant le plus souvent au-delà des réglementations locales. Elles permettent en outre un recensement exhaustif des différents risques industriels potentiels, et sont également appliquées dans le cadre de projets de partenariat avec les fournisseurs du Groupe les plus importants.

En 2006, 130 audits de sécurité ont ainsi été conduits par des organismes indépendants, qui ont attribué une note de 1 à 5 à chaque site industriel audité. La note moyenne des sites s'élève à 4,19 en 2006 contre 4,00 en 2005, 3,94 en 2004 et 1,74 en 1994, soit une forte amélioration des conditions de sécurité depuis la mise en place de ce système de prévention. Par ailleurs, 54 sites ont un niveau classé 5, leur autorisant l'obtention de la certification RHP (Risque Hautement Protégé).

#### **4.6 RISQUES LIES A L'ENVIRONNEMENT**

Les activités du Groupe sont soumises à des réglementations nombreuses, de plus en plus contraignantes et en constante évolution. Les principales concernent l'eau, l'air, le bruit, l'utilisation des ressources naturelles et les déchets. Ces activités sont notamment soumises à l'obtention d'autorisations d'exploitation ou à déclaration préalable, en application en France de la législation relative aux installations classées pour la protection de l'environnement et en application des réglementations équivalentes dans les autres pays. Les emballages sont, quant à eux, soumis à des réglementations spécifiques, dont la directive européenne 94/62 révisée en 2004 relative aux emballages et déchets d'emballage, intégrant la réduction à la source, la réduction de la teneur en substances dangereuses pour l'environnement, la réutilisation et la valorisation en fin de vie. Les activités du Groupe sont soumises à la directive européenne de 2003 établissant un système d'échange et de quotas d'émission de gaz à effet de serre et, depuis 2005, aux transpositions des Plans Nationaux d'Allocation de Quotas dans l'Union Européenne. Quatre sites du Groupe, sur un total de soixante-sept, situés dans l'Union Européenne sont ainsi soumis à quotas, les autres sites ayant un dimensionnement inférieur au seuil minimum d'éligibilité.

Les principaux risques potentiels sont les risques de pollution de l'eau (pollution essentiellement organique et biodégradable), les risques liés aux installations frigorifiques (ammoniac et autres fluides frigorigènes) et au stockage de matières premières (silos farine ou sucre) ou de produits destinés au nettoyage et à la désinfection des installations (produits acides ou basiques), notamment lorsque ces installations sont situées dans des zones habitées. Le Groupe a évalué par des analyses de cycle de vie que, compte-tenu de la nature de ses activités, son impact environnemental direct est relativement limité.

##### **Politique environnementale**

La politique environnementale du Groupe a pour but de répondre aux attentes des différentes parties prenantes dans ce domaine, notamment des consommateurs qui sont de plus en plus attentifs à l'impact environnemental des sites industriels et des produits. Dans cette optique, le Groupe a établi en 1996 une charte en matière de protection de l'environnement, qui touche l'ensemble des activités du Groupe (recherche et développement, achats, marketing, production, logistique et siège) et la totalité des pays où Danone est présent. Cette charte vise à la prise en compte systématique de la protection de l'environnement à chaque étape de l'activité, de la conception à la livraison du produit fini, et demande à chaque salarié son implication dans cette démarche de respect de l'environnement. Par ailleurs, dès 1991, une Direction de l'Environnement a été mise en place dans le Groupe afin de définir et coordonner l'application de la politique environnementale. Cette direction s'appuie sur un réseau de correspondants de plus de soixante-dix personnes couvrant le monde entier. Sa politique s'articule principalement autour de quatre axes : les activités industrielles, les emballages, les questions liées à la préservation de l'eau et les questions liées à l'agriculture.

## ***Activités industrielles***

L'application de la politique environnementale dans les usines comprend trois volets : la mise en conformité avec la réglementation, ce qui va de pair avec la maîtrise des risques environnementaux, la réduction des consommations d'eau et d'énergie et de la production de déchets (programme "usines sobres") et, enfin, la certification ISO 14001 des sites.

*Conformité réglementaire et maîtrise des risques.* Afin de s'assurer de la conformité réglementaire et de renforcer la maîtrise des risques, le Groupe a mis en place depuis 2000 un programme d'audits de ses usines réalisés essentiellement par un cabinet spécialisé. A la fin de l'année 2006, la plupart des usines avaient été auditées, à l'exception des usines acquises récemment. L'analyse porte sur de multiples critères : permis d'exploitation, approvisionnement en eau, rejets, émissions atmosphériques, stockage des matériaux, installations de réfrigération, énergie, bruit, management de l'environnement, sols, déchets, etc. Les conclusions de cette analyse donnent lieu à des recommandations sous forme de plans d'actions chiffrés et priorisés. Depuis 2006, les sites sont audités et évalués sur la base d'un référentiel commun, « GREEN », développé pour Danone par un cabinet spécialisé et qui, au-delà des contraintes réglementaires, intègre les exigences fondamentales du Groupe. Au vu des résultats de ces audits et des plans d'actions menés, Danone estime qu'il n'existe pas de risque majeur susceptible d'affecter gravement l'environnement.

*Réduction des consommations de ressources naturelles.* Engagé en 1995, le programme "usines sobres" vise à réduire les consommations d'eau et d'énergie ainsi que la production de déchets. Il répond à la volonté du Groupe de promouvoir un mode de fonctionnement économe et durable, en s'astreignant à n'utiliser que les ressources strictement indispensables à son activité. Des objectifs ont été fixés en septembre 2001 par le Comité Exécutif du Groupe en matière de réduction des ratios de consommation d'eau et d'énergies sur la période 2000-2010 : 30 % pour la consommation d'eau et d'énergie thermique et 20 % pour l'énergie totale (thermique et électrique), ce qui constitue une réponse significative du Groupe à la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Les ratios moyens du Groupe sur la période 2000-2006 enregistrent une baisse de 19% en eau totale par tonne de produit, 31% en énergie thermique par tonne de produit et 26% en énergie totale par tonne de produit. Par ailleurs, en 2006, le taux de valorisation des déchets industriels a été de l'ordre de 81 %.

*Management environnemental.* Le Groupe a mis en place un système de management environnemental lui permettant de s'assurer que l'environnement est bien pris en compte dans tous ses sites. Au 31 décembre 2006, 90 sites (industriels, sièges sociaux et centres de recherche) étaient certifiés ISO 14001, soit environ 48 % des sites du Groupe. En cas d'accident environnemental, une organisation est en place dans toutes les usines et les sociétés pour faire face à une situation de crise et réduire les conséquences éventuelles de cet accident. Un guide de gestion des situations d'urgence environnementale a été diffusé début 2001 à toutes les usines et est remis à jour annuellement.

## ***Emballages***

Pour le Groupe, le respect de l'environnement passe aussi par la maîtrise des emballages des produits qu'il commercialise. Ainsi, dès 1992, Danone a été à l'origine de la société Eco-Emballages qui vise à développer la collecte et le recyclage des emballages en France. Dans 23 pays, Danone participe activement à la fin de vie des emballages par l'intermédiaire des organismes du type « Point Vert ». Par ailleurs, le Groupe s'efforce de réduire le plus possible les emballages à la source, par des allègements sensibles du poids des unités d'emballages : le Groupe s'est ainsi fixé un objectif de réduction du poids de ses emballages de 10 % en 10 ans. En 2006, 25 filiales ont suivi le ratio poids d'emballage/poids produit de leurs 10 références les plus importantes. De plus, le Groupe s'est doté d'un réseau de correspondants qui s'attachent à sensibiliser et à former les différents intervenants dans le développement de produits et le marketing, grâce notamment à l'édition d'un guide de conception écologique des emballages et d'un outil d'évaluation de l'impact environnemental.

### ***Préservation de la ressource en eau***

En 1998, Danone et son pôle Boissons se sont associés à la Convention de Ramsar pour mettre en œuvre des actions de sensibilisation, de formation et de communication sur la conservation et l'utilisation des zones humides. La Convention de Ramsar, signée en 1971, regroupe 138 pays qui se sont engagés dans des politiques en faveur des zones humides — marais, tourbières et autres retenues d'eaux naturelles de plaine et d'altitude — qui filtrent l'eau de pluie et alimentent les nappes souterraines. Ces zones jouent un rôle fondamental pour la préservation de la ressource et de la qualité de l'eau. Depuis 2002, sur l'initiative du Groupe, a été créé le fonds Danone — Evian, destiné à soutenir des projets de protection et de gestion durable de la ressource et de la qualité de l'eau. Le fonds, doté d'un montant d'un million d'euros, est géré par la Convention de Ramsar avec la participation du Conservatoire du Littoral.

A titre d'exemple, le gisement hydrominéral d'Evian fait l'objet d'une protection particulière. La zone reconnue d'infiltration de l'eau, qui donne naissance à l'eau minérale d'Evian, s'étend sur 34 km<sup>2</sup> à une altitude moyenne de 850 mètres. L'impluvium a été particulièrement préservé, 85 % de la surface étant constitués de forêts, de prairies naturelles et de tourbières. Les activités humaines se résument à la présence de quelques villages et d'une agriculture artisanale basée principalement sur la production fromagère. En 1992, la Société Anonyme des Eaux Minérales d'Evian, en collaboration avec les pouvoirs publics, a créé l'Association pour la Protection de l'Impluvium des Eaux Minérales d'Evian (APIEME), qui a permis de lancer et de subventionner des actions concrètes : extension du réseau d'assainissement, expérimentation de nouvelles pratiques agricoles moins polluantes et mise aux normes des bâtiments d'élevage.

En 2004, le Groupe a établi une charte de protection des impluviums et a réalisé un inventaire complet des 78 sources qu'il utilise, de leurs risques et de leur niveau de protection. En 2005, le Groupe a déployé un outil permettant d'identifier de façon plus fine l'ensemble des actions requises afin d'assurer une préservation durable des sources et de leur environnement. Par ailleurs, le Groupe favorise l'échange de bonnes pratiques entre les différents responsables de la gestion des sources.

### ***Agriculture***

L'agriculture fournit l'essentiel des matières premières nécessaires à la fabrication des produits du Groupe. Afin de garantir la qualité de ses produits et de préserver l'environnement, le Groupe encourage les agriculteurs à pratiquer une agriculture raisonnée par le biais de méthodes culturales plus respectueuses de l'environnement que les méthodes traditionnelles. Le Groupe développe également une activité issue de l'agriculture biologique, au travers de sa filiale américaine Stonyfield et, depuis 2006, de sa filiale Stonyfield Europe. Le Groupe a mis en place des opérations pilotes dans des exploitations céréalières, laitières et fruitières pour développer les méthodes d'agriculture raisonnée qui limitent au strict minimum l'usage des engrais et des produits phytosanitaires sans nuire à la compétitivité des exploitations. Il diffuse celles-ci progressivement dans les exploitations qui approvisionnent ses usines. Depuis 2002, le Groupe participe avec Nestlé et Unilever à une association dénommée *Sustainable Agriculture Initiative* (SAI). Il s'agit de partager avec d'autres industriels, en liaison avec les agriculteurs et les consommateurs, les expériences d'agriculture durable, d'abord en Europe, puis dans le monde. L'agriculture durable, telle que la conçoit SAI, est un concept un peu plus large que celui de l'agriculture raisonnée, car il prend en compte des éléments relatifs à la consommation de ressources naturelles (liés à l'énergie, par exemple) et à l'impact économique et social des activités sur les communautés locales. SAI a défini en 2003 les pratiques agricoles durables pour la production de céréales et du lait dans le monde. En 2004, l'ensemble des éleveurs laitiers du Groupe a été audité selon un référentiel interne couvrant la qualité, la traçabilité et la sécurité alimentaire. Depuis 2005, ces audits couvrent également les aspects environnementaux.

### **Formation et information des salariés**

Le Groupe s'efforce de sensibiliser chaque collaborateur à l'impact environnemental de ses activités au quotidien grâce à des outils de communication variés et adaptés à chaque cible. Chaque année, environ



15 000 salariés suivent des sessions de sensibilisation/formation à l'environnement. De plus, un programme spécifique de formation à la protection de l'environnement et à la protection des biens en usine est proposé à tous les ingénieurs industriels. Depuis 2000, un site Intranet permet de diffuser l'actualité des usines du Groupe en matière d'environnement, de faire connaître les outils de la politique environnementale et de partager les expériences. La Direction de l'Environnement dispose par ailleurs d'outils de diffusion d'informations et a animé en 2006 un réseau mondial de 72 coordinateurs environnement, situés en Europe, en Amérique du Sud et en Chine.

### **Dépenses et investissements environnementaux**

En 2006, les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés à environ 25 millions d'euros, soit environ 3,6 % des investissements industriels totaux du Groupe. Les principaux investissements se répartissent ainsi : investissements atmosphère pour 28 % (réduction des émissions de gaz à effet de serre, traitement des odeurs, de la fumée, du bruit...), investissements eau pour 24 % (traitement de l'eau, stations d'épuration, économies de consommation), déchets pour 21 % (amélioration de la collecte, stockage, tri) et énergie pour 13 % (économies de consommation, passage à des énergies plus propres).

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées à environ 103 millions d'euros en 2006. Elles comprennent à hauteur de 39 millions d'euros la gestion de l'eau, de l'énergie, des déchets et les taxes autres que les cotisations sur les emballages. Ces dernières se sont élevées à 64 millions d'euros en 2006.

Par ailleurs, les amendes, les pénalités et les dédommagements versés à des tiers au titre de l'environnement ont été inférieurs à 0,2 million d'euros en 2006. Aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2006.

## **4.7 ASSURANCES ET COUVERTURES DES RISQUES**

Le Groupe Danone a une politique globale de couverture financière basée sur des évaluations techniques rigoureuses et faisant appel aux produits d'assurance du marché mondial, en fonction de leur disponibilité et des réglementations locales.

La politique de couverture des risques est uniforme pour l'ensemble des sociétés dont le Groupe a le contrôle opérationnel. Cette politique se décline comme suit :

- Les risques traditionnels potentiellement majeurs (dommages aux biens, pertes d'exploitation, responsabilité civile) : ils sont négociés au niveau du Groupe pour l'ensemble des filiales avec des assureurs internationaux de premier rang. Les couvertures sont en « tous risques sauf » sur la base des garanties les plus larges existantes sur le marché, assorties de franchises variables, mais relativement faibles par rapport à celles accordées à des groupes de taille comparable, pour tenir compte de la gestion autonome des filiales. Les limites de garanties sont fixées sur la base des scénarios catastrophes estimés selon les règles du marché des assurances. Les couvertures ont été renouvelées au 1<sup>er</sup> janvier 2005 pour une durée ferme de deux ans. Le budget global de ces programmes s'est élevé à 23 millions d'euros en 2006.
- Les risques spéciaux, potentiellement significatifs, et qui exigent un traitement centralisé : entrent dans cette catégorie la couverture des risques politiques, la couverture de la responsabilité des mandataires sociaux, la couverture contre les actes de fraude ainsi que contre divers risques (retraits de produits, risque crédit, risque environnement). Ces risques sont couverts en fonction des capacités disponibles sur les marchés, sur la base des scénarios de sinistres d'intensité probable. Le budget global de cette catégorie de couvertures s'est élevé à 6,5 millions d'euros en 2006. Le Groupe a décidé de mettre un terme à sa couverture des risques politiques à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007, dans la mesure où l'internationalisation grandissante du Groupe permet une meilleure répartition géographique de la majorité de ses risques.

- Les risques traditionnels courants, qui nécessitent une gestion locale : entrent dans cette catégorie la couverture des flottes de véhicules, les garanties transport de marchandises, les accidents du travail (dans les pays où ceux-ci relèvent de l'assurance privée), et les assurances spécifiques à certains pays. Ces assurances sont négociées et gérées conformément aux pratiques et réglementations locales, dans le cadre de directives précises données et contrôlées par le Groupe. Le budget des primes s'est élevé à environ 10 millions d'euros en 2006.

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

#### **4.8 RISQUES DE MARCHE**

Le Groupe a mis en place une organisation permettant de gérer de façon centralisée l'ensemble de ses risques financiers de liquidité, de change, de taux et de contrepartie. Dépendant de la Direction Financière, le Département Trésorerie est en charge de cette responsabilité et dispose pour cela de l'expertise et des outils nécessaires (salle des marchés, logiciels de *front* et de *back office*) pour intervenir sur les différents marchés financiers dans les meilleures conditions d'efficacité et de sécurité. Par ailleurs, l'organisation et les procédures appliquées sont régulièrement revues par la Direction de l'Audit Interne. Enfin, un reporting mensuel détaillé est communiqué à la Direction Générale du Groupe qui peut ainsi valider les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion qu'elle a précédemment autorisées.

##### **Risques de liquidité**

La répartition par échéance et par devise des dettes financières non courantes, ainsi que les engagements reçus des organismes financiers, figurent dans la Note 15 des annexes aux comptes consolidés.

##### **Risques de change et de taux d'intérêt**

###### ***Risques liés aux variations des taux de change et des taux d'intérêt***

*Risques liés aux variations des taux de change.* Le Groupe publie ses comptes consolidés en euros et a réalisé en 2006 environ 48 % de son chiffre d'affaires et 60 % de son résultat opérationnel courant en euros. Cependant, une part importante de l'actif, du passif, des ventes et des résultats est exprimée dans d'autres devises, notamment en yuans chinois, en dollars américains et devises qui lui sont corrélées, en livres sterling ou en zlotys polonais. De ce fait, le Groupe subit les effets des fluctuations de ces devises par rapport à l'euro lors de la conversion en euro des comptes des sociétés dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro. Par exemple, lorsque l'euro s'apprécie par rapport à d'autres devises, la valeur en euro de la contribution aux résultats consolidés et à la situation financière des sociétés du Groupe établissant leurs comptes dans ces autres devises diminue.

Les ventes et les charges d'exploitation des filiales du Groupe sont principalement exprimées dans la devise de leur pays, à l'exception des importations, des exportations et des transactions financières, qui font généralement l'objet de couvertures de change. Le Groupe estime donc que son exposition locale aux

fluctuations des devises a été et continuera d'être limitée. Cependant, du fait de la stratégie de croissance géographique suivie par le Groupe, la part des activités internationales dans le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel et le résultat net consolidés devrait continuer d'augmenter.

Lors de la préparation de ses comptes consolidés, le Groupe utilise les taux de change de fin de période pour la conversion des données du bilan (sauf si des taux élevés d'inflation locale appellent l'utilisation d'autres taux de change) et les taux de change moyens de la période (calculés en prenant la moyenne du taux de change à la fin de chaque mois pendant la période) pour la conversion des données du compte de résultat et de la variation de la trésorerie.

Conformément aux pratiques comptables du Groupe, les différences engendrées par la conversion en euros des comptes des sociétés étrangères sont incluses dans les capitaux propres jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels elles se rapportent soient vendus ou liquidés.

*Risques liés aux variations des taux d'intérêt.* Le financement de l'ensemble des filiales du Groupe est centralisé et la Direction Financière utilise des instruments financiers pour réduire l'exposition nette du Groupe au risque de taux d'intérêt.

Au 31 décembre 2006, en tenant compte des instruments de couverture du risque de taux, la dette nette<sup>(1)</sup> du Groupe était essentiellement à taux fixe. Par conséquent, l'exposition du Groupe à une variation des taux d'intérêt est jugée peu significative.

#### ***Politique de gestion des risques de variation des taux de change et des taux d'intérêt***

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés de taux et de change dans un objectif exclusif de gestion des risques financiers qui découlent de son activité industrielle et commerciale. Les opérations liées à cette gestion sont effectuées en conformité avec les objectifs et procédures déterminés par la Direction Générale de Danone. Ces opérations sont centralisées au niveau du Groupe.

Concernant le risque de taux, le but de la gestion est de minimiser le coût de la dette nette globale du Groupe et de limiter dans la durée les fluctuations provenant de la volatilité des taux d'intérêt, en situant la dette nette dans une répartition taux fixe/taux variable validée par la Direction Générale.

Concernant le risque de change, le but est de couvrir (i) sur une base budgétaire annuelle, les risques liés à l'activité commerciale réalisée par les filiales dans des devises autres que leur devise fonctionnelle, et (ii) les risques portant sur l'actif net de certaines filiales et participations opérant dans des pays dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro.

*Gestion des risques de variation des taux d'intérêt.* Les instruments financiers dérivés utilisés pour gérer les risques de variation des taux d'intérêt sont principalement des contrats d'échange ("swaps") et d'options de taux ("caps", "floors" et "swaptions") négociés de gré à gré avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux des instruments financiers en portefeuille aux 31 décembre 2004, 2005 et 2006, ainsi que leur date d'échéance et leur juste valeur sont repris dans la Note 24 des annexes aux comptes consolidés. Les informations relatives au taux d'intérêt des différentes composantes de la dette financière du Groupe sont reprises dans la Note 15 des annexes aux comptes consolidés.

*Couverture des risques de variation des cours de change.* La politique du Groupe à l'égard des fluctuations des cours de change consiste à calculer périodiquement son exposition nette par devise et à recourir à des instruments financiers dérivés pour réduire ce risque.

<sup>(1)</sup> La dette nette utilisée pour mesurer la sensibilité à la variation des taux d'intérêt correspond aux dettes financières nettes des valeurs mobilières de placement et des disponibilités. Elle exclut les dettes financières liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires dans la mesure où ces dernières ne portent pas intérêt.

Le Groupe utilise surtout des contrats de change à terme, des options de change et des *cross-currency swaps*, conclus avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux des instruments financiers en portefeuille aux 31 décembre 2004, 2005 et 2006, ainsi que leur juste valeur, sont repris dans la Note 24 des annexes aux comptes consolidés.

### Flux prévisionnels de trésorerie

#### Flux prévisionnels de trésorerie relatifs aux instruments financiers de gestion du risque de taux d'intérêt

Les tableaux ci-dessous indiquent les flux de trésorerie prévisionnels significatifs relatifs (i) aux instruments financiers dérivés détenus par le Groupe au 31 décembre 2006 et soumis aux risques de marché (variation des taux d'intérêt), et (ii) aux dettes et actifs financiers figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 2006. Ces flux de trésorerie prévisionnels ont été déterminés sur la base des taux d'intérêt applicables (EURIBOR 1 mois : 3,6%, EURIBOR 3 mois : 3,7% et taux d'intérêt applicables dans les pays hors France) au 31 décembre 2006 et des cours de change au 31 décembre 2006.

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments dérivés en portefeuille au 31 décembre 2006 utilisés pour gérer l'exposition du Groupe aux risques de variation des taux d'intérêt sont présentés ci-dessous, avec leur date d'échéance :

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>Après 2011</u>
	(En millions d'euros)					
<b>Swaps de taux :</b>						
Euros						
• taux fixes :						
– à payer ( <i>taux moyen</i> : 4,2%)	(5)	(1)	–	–	–	–
– à recevoir ( <i>taux moyen</i> : 3,8%)	1	–	–	–	–	–
• taux variables						
– à payer ( <i>Euribor 3 mois</i> )	(1)	–	–	–	–	–
– à recevoir ( <i>Euribor 3 mois</i> )	5	1	–	–	–	–
Autres devises						
• taux fixes :						
– à payer ( <i>taux moyen</i> : 1,8%)	(1)	–	–	–	–	–
• taux variables						
– à recevoir	1	–	–	–	–	–
<b>Options de taux :</b>						
• taux variables	5	1	–	–	–	–

Les options qui ne sont pas dans la monnaie au 31 décembre 2006 ne sont pas reprises dans le tableau ci-dessus.

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux intérêts sur les dettes et actifs financiers figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 2006 et faisant pour partie l'objet d'une couverture par les instruments financiers mentionnés précédemment sont présentés ci-dessous, avec leur date d'échéance. Les flux de trésorerie relatifs aux remboursements des dettes financières et aux cessions des valeurs mobilières de placement ne sont pas inclus ci-dessous :

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>Après 2011</u>
	(En millions d'euros)					
Dettes financières						
• taux fixe ( <i>taux moyen</i> 5,3%)	(4)	(3)	(2)	(1)	(1)	–
• taux variable ( <i>Euribor 1 mois et Euribor 3 mois</i> )	(101)	(60)	(35)	(17)	(3)	–
Disponibilités nettes des dettes financières à moins d'un an ( <i>Euribor 1 mois</i> )	4	–	–	–	–	–
Valeurs mobilières de placement ( <i>Euribor 1 mois</i> )	93	85	63	25	–	–

### *Flux prévisionnels de trésorerie relatifs aux instruments financiers de gestion du risque de change*

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments financiers en portefeuille au 31 décembre 2006 pris en couverture de l'exposition du Groupe aux risques de variation des taux de change sont présentés ci-dessous, avec leur date d'échéance, et selon la nature de la transaction qu'ils couvrent : transactions commerciales anticipées d'une part, et transactions financières et couverture d'investissements nets en devises, d'autre part. Ces flux de trésorerie sont déterminés sur la base des taux à terme applicables :

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>Après 2008</u>
	(En millions d'euros)		
Transactions commerciales anticipées :			
A recevoir :			
▪ Dollar américain	(92)	(5)	–
▪ Livre Sterling	(71)	(7)	–
▪ Zloty polonais	(47)	(3)	–
▪ Autres devises	(18)	–	–
A livrer :			
▪ Livre Sterling	316	56	–
▪ Yen japonais	148	14	–
▪ Peso mexicain	116	1	–
▪ Dollar américain	61	7	–
▪ Zloty polonais	57	–	–
▪ Dollar canadien	49	1	–
▪ Franc Suisse	33	4	–
▪ Autres devises	79	1	–
Transactions financières et couvertures d'investissements en devises :			
A recevoir :			
▪ Livre Sterling	(1)	–	–
A livrer :			
▪ Couronne tchèque	60	–	–
▪ Roupie Indonésienne	59	32	53
▪ Zloty polonais	35	31	20
▪ Autres devises	48	78	50

Les flux de trésorerie relatifs aux options de change sont inclus lorsque celles-ci sont dans la monnaie au 31 décembre 2006.

### **Risques sur actions**

Comme indiqué dans le paragraphe 21.1.3 - Actions propres, le Groupe détenait, au 28 février 2007, 20 944 356 actions propres pour une valeur totale de 1 479 millions d'euros (20 455 171 actions propres au 31 décembre 2006 pour une valeur totale de 1 414 millions d'euros). Les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres consolidés à hauteur de leur coût de revient.

Sur la base du cours de clôture de l'action GROUPE DANONE au 28 février 2007 (soit 119,7 euros), la valeur de marché des actions propres détenues à cette date (soit 20 944 356 actions) s'élevait à 2 507 millions d'euros. Une variation de 10 % à la hausse ou à la baisse du cours de l'action GROUPE DANONE résulterait en une variation de 251 millions d'euros de la valeur de marché des actions auto-détenues.

Au 31 décembre 2006, les titres de participation comprenaient des titres cotés dont la valeur de marché, telle que reflétée au bilan, s'élevait à 757 millions d'euros. Ces titres sont principalement constitués de la participation du Groupe dans les sociétés Wimm Bill Dann, ONA, Shanghai Bright Dairy et Britannia Industries (voir Note 7 des annexes aux comptes consolidés).

Les valeurs mobilières de placement comprennent essentiellement des titres de créances négociables et des OPCVM monétaires, sur lesquelles l'exposition du Groupe est faible. Les autres immobilisations financières comprennent notamment, à hauteur de 84 millions d'euros, des valeurs mobilières de placement monétaires en cantonnement des provisions pour risque dommages et prévoyance.

Les fonds de retraite du Groupe, dont la valeur de marché s'élevait à 339 millions d'euros au 31 décembre 2006, sont investis en actions à hauteur de 26 %, conformément à la politique définie par les organismes qui gèrent ces fonds.

## **CHAPITRE 5 INFORMATIONS SUR LA SOCIETE**

### **5.1 HISTOIRE ET EVOLUTION DE LA SOCIETE**

#### **5.1.1 Dénomination sociale et nom commercial**

La dénomination sociale et le nom commercial de la Société sont GROUPE DANONE (ci-après « GROUPE DANONE » ou « la Société »).

#### **5.1.2 Numéro d'inscription au registre du commerce et des sociétés**

GROUPE DANONE est immatriculée au registre du commerce et des sociétés sous le numéro 552 032 534 RCS Paris.

Le code APE de GROUPE DANONE est le 741J. Il correspond à l'activité d'administration d'entreprises.

#### **5.1.3 Date de constitution et durée de la Société**

GROUPE DANONE a été constituée le 2 février 1899. L'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 décembre 1941 a prorogé la durée de la Société jusqu'au 13 décembre 2040.

#### **5.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable**

##### **Siège social**

Le siège social de la Société est situé au 17, boulevard Haussmann, 75009 Paris. Le numéro de téléphone du siège social est le 01 44 35 20 20.

##### **Forme juridique et législation applicable**

La Société, de forme anonyme à Conseil d'Administration, est soumise aux dispositions du livre II du Code du commerce et au décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales.

#### **5.1.5 Evénements importants dans le développement des activités de la Société**

##### **Historique**

Les origines du Groupe remontent à 1966, lorsque la fusion de deux sociétés verrières françaises, Glaces de Boussois et Verrerie Souchon Neuvesel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuvesel ("BSN"). En 1967, BSN réalisait un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage. A partir de 1970, le Groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et a successivement racheté les Brasseries Kronenbourg, la Société Européenne de Brasseries et la Société Anonyme des Eaux Minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre d'emballage du Groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le Groupe BSN est devenu le leader français de la bière, des eaux minérales et de l'alimentation infantile, qui, à l'époque, était intégrée aux activités de la société Evian. En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français de produits laitiers et de pâtes, ont fusionné, devenant ainsi le premier groupe alimentaire français, avec un chiffre d'affaires consolidé d'environ 1,4 milliard d'euros, dont 52 % dans l'alimentaire.

Au cours des années 70 et 80, le Groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentaire et les boissons, principalement en Europe occidentale. Il a ainsi

acquis des brasseries en Belgique, en Espagne et en Italie ; Dannon, le premier producteur de yoghourts aux Etats-Unis ; Générale Biscuit, une société holding française détenant *LU* et d'autres marques de biscuits en Europe ; les filiales "biscuits" de Nabisco Inc. en France, en Italie, au Royaume-Uni et en Asie ; et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie. Avec un chiffre d'affaires consolidé de 7,4 milliards d'euros en 1989, le Groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Au début des années 90, le Groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions acquises au cours des années précédentes, de développement de synergies en Europe occidentale et d'entrée sur des secteurs en croissance. Le Groupe BSN a, par ailleurs, posé les premiers jalons d'une stratégie de développement hors d'Europe occidentale. Le Groupe BSN a ainsi développé ses activités de façon significative en procédant à un grand nombre d'acquisitions et de constitutions de joint-ventures. En Europe occidentale, par exemple, BSN a acquis Volvic en France afin de renforcer sa position dans les activités d'eau en bouteille. Hors d'Europe occidentale, le Groupe a suivi une politique active d'acquisitions, visant à étendre ses activités au niveau international, en Asie-Pacifique, en Amérique Latine et en Europe de l'Est, ainsi que sur des marchés spécifiques comme l'Afrique du Sud et le Moyen-Orient.

Pour affirmer son statut de groupe international de l'agroalimentaire et des boissons, et pour renforcer sa notoriété, le Groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE, prenant ainsi le nom de la marque la plus internationale du Groupe, *Danone* (BSN, société-mère du Groupe a, à cette occasion, été rebaptisée GROUPE DANONE).

En 1997, le Groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (Produits Laitiers Frais, Boissons, Biscuits et Produits Céréaliers). Danone a ainsi procédé à des cessions significatives dans ses activités alimentaires d'épicerie, de pâtes, de plats cuisinés et de confiserie, principalement en France, Belgique, Italie, Allemagne et Espagne. Il a cédé en 1999 et 2003 respectivement 56 % et 44 % du capital de BSN Glasspack, société holding de son activité de verre d'emballage, et en 2000 la plupart de ses activités de Bière en Europe à différents acteurs industriels, dont le groupe Scottish & Newcastle. En 2002, le Groupe a cédé la société Kro Beer Brands qui était détentrice, entre autres, des marques *Kronenbourg* et *1664*, ses activités de fromage et charcuterie italiennes (Galbani), ainsi que ses activités brassicoles en Chine. En 2005, le Groupe a cédé ses activités Sauces au Royaume-Uni et aux Etats-Unis et, en janvier 2006, ses activités Sauces en Asie. Par ailleurs, le Groupe a finalisé en 2005 son désengagement des activités brassicoles européennes en cédant sa participation dans la société espagnole Mahou. Les activités cédées depuis 1997 représentaient un chiffre d'affaires global de l'ordre de 5,9 milliards d'euros.

Cette stratégie de recentrage a permis au Groupe de concentrer ses moyens financiers et humains sur des métiers à forte croissance, où il occupe de fortes positions de numéro 1 local, et de mener une politique ambitieuse de développement de ses activités internationales hors d'Europe occidentale, tant par la croissance interne qu'au travers d'acquisitions ou de créations de sociétés.

Depuis 1998, le Groupe est organisé en trois pôles d'activité : (i) les Produits Laitiers Frais, qui regroupent les yoghourts, les desserts et les aliments infantiles, représentent environ 56 % du chiffre d'affaires consolidé en 2006, (ii) les Boissons, qui représentent environ 28 % du chiffre d'affaires consolidé en 2006, et (iii) les Biscuits et Produits Céréaliers, qui représentent environ 16 % du chiffre d'affaires consolidé en 2006.

### **Faits marquants de l'exercice 2006**

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 14 073 millions d'euros, en augmentation de 8,1 % par rapport à 2005. A périmètre et taux de change constants, la croissance du chiffre d'affaires s'est élevée



à 9,7 %, soit l'une des meilleures performances jamais réalisées par le Groupe, en particulier au 4<sup>ème</sup> trimestre. La marge opérationnelle courante, en hausse pour la douzième année consécutive, s'est améliorée de 25 points de base, en dépit d'une forte augmentation du coût des transports et du prix de certaines matières premières, en particulier les matières plastiques. La marge opérationnelle courante s'est établie à 13,60% en 2006 contre 13,35 % en 2005.

En 2006, le Groupe a de nouveau démontré sa capacité à innover et à étendre le territoire de ses marques et de ses produits atouts, aussi bien en termes d'extension géographique que de déclinaisons de produits. Dans l'activité Produits Laitiers Frais, le Groupe a notamment (i) lancé avec succès la gamme de produits *Activia* aux Etats-Unis et une spécialité au soja 100% végétale, *Senja*, en France et en Espagne, et (ii) pénétré le marché des produits biologiques en Europe, avec le lancement de la gamme *Les 2 Vaches des Fermiers du Bio* en France et la prise de participation dans la société irlandaise Glenisk. Dans l'activité Boissons, le Groupe a notamment développé de nouveaux formats pour ses produits, lancé une gamme de produits aromatisés en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et continué le déploiement de ses boissons fonctionnelles *V* et *Mizone*. Dans l'activité Biscuits et Produits Céréaliers, le Groupe a continué la politique d'extension de ses gammes avec notamment le lancement du produit *Mini Ourson*, ainsi que le lancement de nouveaux parfums dans la gamme de produits salés *Tuc* et dans la gamme de produits *Mikado*.

Enfin, dans le cadre d'une stratégie destinée à pérenniser la dynamique de croissance rentable de ses activités, le Groupe a procédé en 2006 à des cessions et acquisitions de participations (voir préambule du chapitre 9 et la Note 2 des annexes aux comptes consolidés). Le Groupe a notamment :

- finalisé son désengagement des activités Sauces, en cédant ses participations asiatiques opérant dans cette activité,
- poursuivi son expansion géographique, en particulier dans la région Asie pour l'activité Produits Laitiers Frais (voir paragraphe 6.2).

#### **Evènements postérieurs à la clôture de l'exercice 2006**

En janvier 2007, le Groupe a annoncé la création d'une société de produits laitiers frais en Thaïlande, baptisée Danone Dairy Thaïlande, et la signature d'un partenariat stratégique avec la société Dutch Mill Co.

En janvier 2007, le Groupe a acquis la totalité des actions de la joint-venture Calpis Ajinomoto Danone, qui a été renommée Danone Japon.

En février 2007, le Groupe a annoncé la création d'une joint-venture avec la société colombienne Alqueria, ayant pour objectif le développement, la production et la distribution de produits laitiers frais en Colombie.

En février 2007, le Groupe a annoncé que, dans le cadre de l'introduction de Hui Yuan Juice (Boissons - Chine) sur la bourse de Hong-Kong, il allait souscrire à l'augmentation de capital de cette société pour maintenir son pourcentage de détention.

## **5.2 INVESTISSEMENTS**

### **5.2.1 Principaux investissements des exercices 2004, 2005 et 2006**

#### **Investissements industriels**

Les investissements industriels ont atteint 692 millions d'euros en 2006, contre 607 millions d'euros en 2005 et 520 millions d'euros en 2004 (représentant respectivement 4,9 %, 4,7 % et 4,2 % du chiffre

d'affaires consolidé). L'accélération contrôlée des dépenses d'investissements depuis 2004 traduit les besoins accrus de capacité de production nécessaires pour accompagner la forte croissance du chiffre d'affaires du Groupe. Les montants engagés au cours de l'exercice 2006 intègrent, à hauteur de 38% du montant total, des investissements de capacité dans les pays dits « Nouvelles Frontières », à forte croissance de chiffre d'affaires (Russie, Mexique, Chine, Indonésie et Etats-Unis dans l'activité Produits Laitiers Frais), avec notamment :

- l'augmentation des capacités de production aux Etats-Unis pour assurer le développement des gammes *Activia* (lancée en janvier 2006) et *Danactive* (lancée en janvier 2007) ;
- l'augmentation des capacités de production des activités Produits Laitiers Frais et Boissons en Amérique Latine, qui connaissent une très forte croissance.

Les investissements de l'exercice 2006 comprennent également la construction d'une nouvelle usine de production de biscuits en Algérie et l'augmentation des capacités de production de la gamme *Volvic aromatisé* en France.

Les montants engagés au cours de l'exercice 2005 intégraient principalement des investissements de capacité dans les pays « Nouvelles Frontières ».

Les montants engagés au cours de l'exercice 2004 intégraient (i) des investissements de capacité en Europe, pour répondre à la croissance des ventes d'*Actimel* et (ii) des investissements de capacité dans les pays « Nouvelles Frontières ». L'un des investissements majeurs de l'exercice 2004 était relatif à l'usine de production de produits laitiers frais à Tchekov, en Russie.

### **Investissements financiers**

Les investissements financiers se sont élevés à 575 millions d'euros en 2006, contre 636 millions d'euros en 2005 et 98 millions d'euros en 2004. Les investissements financiers de l'exercice 2006 sont principalement relatifs à :

- la prise de participation complémentaire de 3,22% dans Danone Asia, société holding détenant les participations du Groupe dans la zone Asie-Pacifique. A l'issue de cette prise de participation, le pourcentage de détention du Groupe dans Danone Asia s'élève à 100% ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans Danone Djurdjura (Produits Laitiers Frais – Algérie), portant le pourcentage de détention du Groupe de 51% à 100%. Cette société, qui était précédemment mise en équivalence, est consolidée par intégration globale depuis le second semestre 2006 ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans Danone Roumanie (Produits Laitiers Frais – Roumanie) portant le pourcentage de détention du Groupe de 65% à 100% ;
- l'acquisition d'une participation de 22,18% dans la société Hui Yuan Juice Holdings Co (Boissons – Chine), qui est mise en équivalence ;
- l'acquisition d'une participation de 100% dans la société Rodich (Produits Laitiers Frais – Ukraine), qui est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation de 49% dans la société danoise Aqua d'Or (Boissons – Danemark), qui est mise en équivalence ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire de 10,3% dans Shanghai Bright Dairy (Produits Laitiers Frais – Chine), participation non consolidée ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire de 3,8% dans Wimm Bill Dann (Produits Laitiers Frais – Russie), participation non consolidée.

Les investissements financiers de l'exercice 2005 étaient principalement relatifs à l'acquisition de la participation détenue par le groupe Suntory dans DS Waters, LP (dont les actifs ont été cédés, en novembre 2005, au fonds d'investissement Kelso), à l'acquisition d'un pourcentage complémentaire dans la société Danone Asia, portant la participation du Groupe de 93,56 % à 96,78 %, à l'acquisition d'une participation complémentaire de 29% dans Sotubi (Biscuits – Tunisie) ainsi qu'à l'acquisition de la société égyptienne de produits laitiers frais, Olait (rebaptisée Danone Dairy Egypt).

Les investissements financiers de l'exercice 2004 étaient principalement relatifs à l'acquisition d'un pourcentage complémentaire dans la société Zywiec Zdroj (Boissons – Pologne), portant la participation du Groupe de 88 % à 100 %, à l'acquisition des actifs de la société Chock & Rolls (Biscuits – Russie), ainsi qu'à l'acquisition d'une participation dans la société Bonafont Garrafones y Servicios (HOD – Mexique).

Par ailleurs, les rachats d'actions intervenus dans le cadre des programmes autorisés par les Assemblées Générales des exercices 2003 à 2005 ont représenté un investissement de 731 millions d'euros en 2006, contre 685 millions d'euros en 2005 et 226 millions d'euros en 2004.

### **5.2.2 Principaux investissements en cours**

Les principaux investissements actuellement en cours sont relatifs à des extensions de capacité dans les pays « Nouvelles Frontières », ainsi qu'à l'extension des capacités européennes des gammes *Actimel*, *Danacol* et *Essensis*.

### **5.2.3 Principaux investissements futurs**

#### **Investissements industriels**

Tout comme en 2006, le Groupe prévoit, en 2007, de continuer son effort d'investissement dans les pays « Nouvelles Frontières ».

Le Groupe prévoit que les investissements industriels devraient se situer entre 4,5 % et 5 % de son chiffre d'affaires en 2007.

#### **Investissements financiers**

Dans le cadre de la poursuite de sa stratégie de développement international, le Groupe continuera, chaque fois que des opportunités se présenteront, à procéder à des acquisitions pour renforcer ses différents pôles d'activité.

Par ailleurs, la Société et ses filiales ont conclu différents accords prévoyant le rachat par le Groupe des participations détenues par des tiers dans certaines sociétés, au cas où ces tiers souhaiteraient céder leur participation (voir Notes 4 et 24 des annexes aux comptes consolidés). Aucun investissement significatif à l'échelle du Groupe n'est actuellement considéré comme probable au titre de ces accords, à l'exception de l'exercice partiel éventuel de l'option relative à Danone Russie.

Enfin, le Conseil d'Administration a soumis à l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 un projet de résolution concernant l'autorisation d'acquérir un nombre d'actions représentant un maximum de 10% du capital social de la Société, pour un prix maximum d'achat de 160 euros par action (soit à titre indicatif, et sans tenir compte des actions déjà détenues par la Société, 26 086 474 actions au 31 décembre 2006, représentant un montant maximum d'achat théorique de 4 173 835 840 euros). Le Groupe envisage de procéder activement à des achats d'actions en 2007.

## CHAPITRE 6 APERÇU DES ACTIVITES

Sauf indication contraire, toutes références aux “marchés” de produits en particulier, ou aux parts de marché, concernent les marchés de produits emballés, et excluent les produits qui peuvent être commercialisés ou vendus autrement. Sauf indication contraire, les informations relatives aux parts de marché et aux positions sur le marché sont basées sur les volumes vendus. Toutes références aux parts de marché ou aux positions du Groupe sur le marché sont issues d'évaluations internes, pouvant être basées sur des études de marché externes.

Toutes références aux “Produits Laitiers Frais”, à l'activité ou à un marché de produits laitiers concernent les produits laitiers conditionnés et excluent le lait, la crème et le beurre.

Toutes références aux “Eaux conditionnées” concernent les eaux embouteillées ainsi que les eaux vendues dans des grands contenants (eaux en bonbonnes).

### 6.1 PRINCIPALES ACTIVITES DU GROUPE

#### Généralités

Le Groupe est un acteur clé de l'industrie alimentaire mondiale, avec un chiffre d'affaires de 14,1 milliards d'euros et un résultat opérationnel de 1,9 milliard d'euros en 2006. Le Groupe opère sur trois marchés : (i) les Produits Laitiers Frais, (ii) les Boissons, et (iii) les Biscuits et Produits Céréaliers.

En volume, le Groupe est le premier producteur mondial de produits laitiers frais, le second producteur mondial de biscuits et produits céréaliers et le second producteur mondial d'eau conditionnée. Certaines marques du Groupe sont leaders sur les marchés nationaux et internationaux, tels que *Danone* (*Dannon* aux Etats-Unis), première marque mondiale de produits laitiers frais, *Evian*, première marque mondiale d'eau en bouteilles, *Volvic*, l'autre grande marque internationale d'eau minérale plate du Groupe, *LU*, première marque européenne de biscuits, *Wahaha*, première marque chinoise d'eau en bouteilles et *Aqua*, la marque leader sur le marché indonésien de l'eau conditionnée. Le Groupe est par ailleurs leader sur le marché de l'alimentation infantile en France au travers de sa filiale Blédina. Globalement, environ 80 % du chiffre d'affaires mondial est réalisé avec des positions de n°1 local.

La marque *Danone* (*Dannon* aux Etats-Unis) représente environ 49 % des ventes du Groupe et a enregistré au cours de l'exercice 2006 une croissance à périmètre et taux de change constants de près de 8 %. Elle est principalement utilisée pour les produits laitiers frais, mais également pour l'eau en bouteilles aux Etats-Unis et dans certains pays européens, ainsi que pour les biscuits dans certains pays d'Asie. Par ailleurs, environ 70 % des ventes du Groupe sont réalisées sous quatre marques (*Danone*, *LU*, *Evian*, *Wahaha*). Le chiffre d'affaires de ces quatre marques a connu un taux de croissance à périmètre et taux de change constants de plus de 10 % en 2006.

En outre, le Groupe a développé deux gammes de produits probiotiques connues sous les noms d'*Actimel* d'une part et *Activia* ou *Bio* d'autre part, une gamme de produits allégés connue sous les noms de *Taillefine*, *Vitalinea* ou *Ser*, ainsi qu'une gamme de fromage frais destinée aux enfants connue sous les noms de *Danonino*, *Danimals* ou *Petit Gervais*. Ces marques atouts, qui sont progressivement étendues à l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent, ont représenté 45 % de la croissance du chiffre d'affaires du Groupe en 2006.

Le principal produit d'exportation de Danone est l'eau en bouteilles, essentiellement sous les marques *Evian* et *Volvic*. L'eau d'*Evian* a été exportée dans environ 150 pays en 2006 et détient de très fortes positions au Royaume-Uni, en Allemagne et au Japon. *Volvic* est la marque leader des eaux plates en Allemagne et la première eau importée au Japon.

Enfin, le Groupe mène une politique de croissance interne et externe visant à établir un équilibre géographique entre pays développés et pays émergents. Dans ce cadre, le Groupe a identifié de nouvelles frontières géographiques qui constituent des relais de croissance, à savoir la Chine, l'Indonésie, le Mexique, la Russie et les Etats-Unis pour l'activité produits laitiers frais. Ces nouvelles frontières géographiques ont représenté 28 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2006.

### **Achats de matières premières**

Les besoins du Groupe en matières premières concernent principalement : (i) les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait, les fruits, la farine, le sucre, le cacao et les matières grasses (les "matières premières alimentaires"), et (ii) les matières nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les "emballages"). Les matières premières énergétiques représentent une part plus limitée des achats du Groupe.

**Matières premières alimentaires.** Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée par le Groupe. Dans les pays où Danone utilise du lait pour la production de ses produits laitiers, les filiales opérationnelles signent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. En Europe, le prix du lait est essentiellement fixé par l'Union Européenne ou maintenu par les gouvernements au moyen de quotas et de droits de douane, de sorte que seule une faible portion des achats est directement soumise aux fluctuations des cours mondiaux. En 2006, le prix du lait est resté relativement stable au niveau mondial. Les autres matières premières alimentaires, essentiellement les préparations à base de fruits, le sucre, le cacao, la farine et les matières grasses végétales, sont gérées dans le cadre d'une politique d'achat globalisée au niveau mondial ou régional, permettant d'obtenir des synergies de volumes et de compétences. Les achats de sucre, dont le prix a fortement augmenté en Asie en 2006, et de cacao donnent lieu à un suivi plus spécifique justifié par une structure de marché concentrée et un nombre réduit d'intermédiaires contrôlant la majeure partie de l'offre.

**Emballages.** Les achats d'emballages sont gérés via des programmes d'achats mondiaux ou régionaux permettant d'optimiser les compétences et les effets volumes. En effet, les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques mais aussi par les capacités de production installées et le prix du pétrole. Le PET et les plastiques, qui figurent parmi les principales matières premières d'emballage achetées par le Groupe, ont vu leur prix fortement varier en Europe et en Asie entre 2004 et 2006, en raison notamment de la fluctuation du prix du pétrole. Les autres grandes matières premières d'emballage, telles le carton, n'ont pas enregistré d'évolution significative de prix à l'échelle du Groupe au cours des dernières années.

### **Nutrition – Santé**

La stratégie du Groupe repose sur le développement de produits à forte composante nutrition/santé. Le Groupe pense en effet que l'alimentation joue un rôle primordial pour favoriser le bien-être et la santé. Cette conviction a été réaffirmée année après année et a inspiré la Charte Alimentation Nutrition Santé de Danone, qui a été publiée en mars 2005. Cette Charte réaffirme les cinq convictions et les neuf engagements du Groupe en matière de nutrition/santé. Parmi ces neuf engagements figurent l'appui à la recherche en nutrition et santé, le dialogue avec les scientifiques, le partage des connaissances avec le monde scientifique, les professionnels de la santé et le public, ainsi que l'information des consommateurs, via notamment l'étiquetage nutritionnel des produits.

### **Clients, distribution, marketing**

**Clients.** Bien que les destinataires finaux des produits du Groupe soient les consommateurs, Danone réalise une part importante de ses ventes avec de grands groupes de distribution. Le secteur de la distribution est engagé depuis plusieurs années dans une phase importante de concentration. Ainsi, sur de nombreux marchés, les trois premiers clients du Groupe représentent une part significative des ventes.

Cette concentration, particulièrement avancée en Europe, devrait continuer de progresser en Amérique du Nord et dans les pays émergents. En 2006, les dix premiers clients mondiaux du Groupe ont représenté environ 28 % du chiffre d'affaires consolidé. Six d'entre eux sont d'origine française. Carrefour, premier client du Groupe, représente à lui seul environ 8 % du chiffre d'affaires consolidé.

Le Groupe a établi des partenariats globaux avec ses principaux distributeurs. Ces partenariats portent notamment sur la politique d'expansion géographique, la collaboration logistique ou encore la gestion de la sécurité alimentaire. Les aspects relatifs à la politique tarifaire, qui reste du ressort de chaque filiale, sont exclus de ces contrats.

Certaines chaînes européennes de distribution ont connu, au cours de ces dernières années, une expansion internationale rapide qui a permis au Groupe d'accélérer son expansion géographique et le développement de ses marques. Ces distributeurs cherchent en effet à développer, dans ces nouvelles zones géographiques, la commercialisation de produits de qualité à marque, vecteurs pour eux de croissance et de rentabilité.

**Distribution.** Bien que constitués de situations différentes du fait des particularismes locaux, les modèles de distribution du Groupe s'articulent autour de deux grands schémas : les flux à destination de la grande distribution d'une part, et les flux à destination des points de vente du commerce traditionnel, d'autre part.

Ainsi, dans les pays émergents, et principalement en Asie et en Amérique Latine, une part significative des ventes de Danone demeure réalisée dans le commerce traditionnel, grâce à des réseaux de distribution capillaires le plus souvent contrôlés par le Groupe. Une force de distribution constitue un atout compétitif indéniable dans les pays où le commerce traditionnel et les supermarchés non organisés représentent encore une part significative des ventes de produits alimentaires. Ainsi, en Amérique Latine, une part importante des ventes de produits laitiers frais est réalisée au travers de ces réseaux de distribution de proximité : en Argentine, par exemple, le Groupe bénéficie d'un système de distribution qui permet, par capillarité, de livrer plus de 75 000 points de vente grâce à une flotte de plus de 1 000 camions. De même, en Indonésie, la filiale du pôle Boissons, Aqua, a bâti un système de distribution en signant des accords avec 70 distributeurs exclusifs qui assurent 80 % des livraisons en s'appuyant eux-mêmes sur un réseau de grossistes qui couvrent la plus grande partie du territoire indonésien. Ce sont au total 10 000 camions estampillés Aqua qui circulent chaque jour en Indonésie pour desservir 1,3 million points de vente.

Le Groupe a bâti au cours des dernières années des positions de leader sur le marché des eaux en bonbonnes en Amérique Latine, en Asie et plus récemment en Europe. Cette activité implique une vente directe aux consommateurs (HOD ou « Home and Office Delivery » – par exemple en Europe) ou par l'intermédiaire de magasins de détail franchisés (par exemple Robust en Chine).

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

Le Groupe a pris différentes initiatives de collaboration avec les grands distributeurs afin d'accélérer le développement de ses catégories de produits et d'optimiser les flux de marchandises et les niveaux de stocks de ses clients. Il s'agit notamment de la démarche "ECR" ("Efficient Consumer Response"). Outre la gestion des stocks, le réapprovisionnement automatique et la livraison "en flux tendus", l'ECR a pour objet de collaborer avec la distribution sur la gestion de la demande, pour apporter une réponse optimale aux attentes du consommateur dans les points de vente. Pour ce faire, le Groupe a mis en place avec ses principaux clients des systèmes de gestion partagée des approvisionnements qui permettent de coordonner

le niveau de stocks entre les magasins, les entrepôts des clients et les entrepôts de Danone. Le Groupe s'associe également avec ses clients pour développer des événements marketing, tels que les promotions communes dans le cadre d'occasions spécifiques.

**Marketing.** Les politiques publicitaires et promotionnelles constituent un élément clé dans la réussite de la stratégie du Groupe axée sur l'innovation, la force des marques et le leadership. Le Groupe, qui mobilise des moyens financiers très importants pour garantir le succès de sa stratégie, estime qu'en termes de pourcentage des ventes, les montants engagés en publicité devraient au moins se maintenir dans les années à venir.

Afin d'accroître son efficacité, le Groupe conduit depuis plusieurs années une politique d'optimisation des moyens engagés grâce à une focalisation de ses actions sur un nombre limité de marques. Dans les faits, cette politique s'est traduite par une utilisation toujours plus large des marques leaders, telles *Danone* ou *Tallegine/Vitalinea* aujourd'hui utilisées à la fois dans les Produits Laitiers Frais, les Boissons et les Biscuits et Produits Céréaliers. Par ailleurs, le pôle Produits Laitiers Frais a développé quatre « *blockbusters* », que sont les gammes *Actimel*, *Activia*, *Danonino* et *Vitalinea*, qui sont progressivement commercialisés dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent. Enfin, chaque filiale conduit, sur la base d'une méthodologie interne, une segmentation annuelle de son portefeuille de marques afin de permettre une affectation optimale des moyens publicitaires et promotionnels.

Les entités opérationnelles de Danone, dans chaque activité et sur chaque marché géographique, mettent au point leurs propres stratégies publicitaires, promotionnelles et commerciales, en adéquation avec les habitudes de consommation locale. Cette décentralisation vise à conférer la proximité, la souplesse et la réactivité nécessaires à une adaptation permanente à des conditions de marché en constante mutation. Afin de garantir la cohérence des politiques menées, un partage optimum des savoir-faire et une optimisation des coûts, le Groupe dispose d'une Direction des Stratégies Commerciales et de structures transversales de marketing.

Enfin, le Groupe estime que le marketing relationnel, visant à créer une relation directe avec les consommateurs, devrait continuer de se développer. Cette stratégie s'articule, en France, autour d'une base de données d'environ 4 millions de foyers, animée par un programme relationnel personnalisé et segmenté par profil de consommateur. En janvier 2006, ce programme de marketing relationnel a été rénové avec le lancement de « Danone et vous ». Ce nouveau dispositif de communication vise à fournir aux consommateurs plus d'informations, de conseils et de transparence sur leur alimentation. Il comprend notamment un guide annuel dédié à la nutrition et à la santé, un magazine *Danone et vous* centré sur les familles avec enfants ainsi qu'un site Internet dédié.

## **Concurrence**

Les concurrents de Danone, dans ses métiers, sont de grands groupes internationaux de l'agroalimentaire et des boissons comme Nestlé, Kraft, PepsiCo, Coca-Cola, des sociétés plus petites spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés et des chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques propres. La présence de nombreux acteurs, tant locaux qu'internationaux, fait du secteur des boissons et des aliments conditionnés un marché fortement concurrentiel. Le Groupe estime que le succès de sa stratégie de croissance rentable repose avant tout sur la qualité, la praticité, l'accessibilité et le caractère innovant de ses produits, ainsi que sur l'image forte véhiculée par ses marques dans les domaines aussi importants que la santé, la nutrition et la sécurité alimentaire. Considérant que le succès dans l'industrie agroalimentaire se construit avant tout sur la base de positions locales fortes, le Groupe cherche à occuper une position de numéro 1 dans chacun des pays où il est présent. Cette stratégie permet de construire une relation pérenne, équilibrée et constructive avec la grande distribution en disposant de produits incontournables, vecteurs de croissance et de rentabilité pour chacune des parties.

En Europe occidentale, le caractère relativement mature des marchés rend plus difficile tout gain significatif de parts de marché. Le Groupe y conduit une stratégie visant à se démarquer de ses concurrents par des produits innovants à forte valeur ajoutée, répondant à une préoccupation croissante des consommateurs pour une alimentation à caractère santé/bien-être. Cette démarche s'accompagne d'un soutien publicitaire important s'appuyant sur un portefeuille de marques toujours plus concentré.

En Amérique du Nord, les marchés des produits alimentaires et des boissons sont relativement matures et la concurrence y est forte. Face à des concurrents constitués pour l'essentiel de grands groupes, Danone axe sa stratégie sur son expérience dans le domaine de la gestion des produits santé à valeur ajoutée et sur sa capacité à exploiter localement la diversité de son portefeuille mondial de produits.

Dans le reste du monde, essentiellement les pays émergents, le Groupe fait face à une concurrence importante dans ses trois métiers. Cette concurrence se caractérise par la présence de nombreux acteurs locaux commercialisant le plus souvent des produits d'entrée de gamme à bas prix, mais vient aussi d'acteurs internationaux qui désirent pénétrer ou accroître leur présence sur ces marchés à fort potentiel. Dans ces zones, la stratégie du Groupe repose sur la commercialisation de produits de qualité, porteurs d'un message santé/sécurité fort et accessibles au plus grand nombre.

### **Systemes d'Information**

En 2004, le Groupe a mis en place une organisation de ses systèmes d'information qui permet notamment d'optimiser et de rationaliser les investissements informatiques tout en favorisant les synergies au niveau mondial.

**Themis.** Depuis quelques années, le Groupe est en cours de déploiement d'un système d'information intégré (Themis) à partir d'une architecture SAP. Les années 2005 et 2006 ont été marquées par une activité importante de déploiements dans le pôle Boissons, notamment en Angleterre, en France et en Espagne, ainsi que dans le pôle Produits Laitiers Frais au Portugal, en Angleterre, en Irlande, en Hongrie et au Mexique. En 2006, 64 % des ventes mondiales ont été réalisées par des filiales ayant implanté Themis.

Dans le prolongement du déploiement de Themis, de nouveaux projets sont à l'étude dans d'autres domaines opérationnels comme la gestion des entrepôts et des stocks ou la gestion de la maintenance industrielle. Ces extensions doivent être mises en oeuvre dans des sites pilotes en 2006 et 2007 (Etats-Unis pour la gestion d'entrepôts, France et Allemagne pour la maintenance industrielle) puis seront déployées dans les autres filiales du Groupe. Par ailleurs, en 2006, des extensions fonctionnelles ont été conduites sur les processus de gestion des commandes de proximité et sur les processus de planification de production, en particulier le *scheduling* sous contraintes des lignes de production. Ces deux extensions significatives ont été mises en oeuvre avec succès dans le cadre du déploiement de Themis au Mexique et seront reconduites dans les déploiements à venir, en particulier en Russie.

Enfin, après une phase pilote dans 3 usines (Biscuits en République Tchèque, Boissons en France, Produits Laitiers Frais en Pologne), le projet ISIS de pilotage de la performance industrielle est entré dans sa phase de déploiement dans les différents sites industriels du Groupe, notamment en France, Russie, Pologne et Etats-Unis.

**Recherche et Développement.** Dans le domaine de la recherche et du développement, la vitesse de conception et de mise sur le marché d'un nouveau produit, ainsi que la sécurisation de son lancement, sont des facteurs importants de succès. La mise en oeuvre du système *Artemis*, qui regroupe au sein d'un même outil toutes les informations nutritionnelles et de sécurité alimentaire relatives aux ingrédients utilisés par Danone, ainsi qu'un moteur d'aide à la formulation des produits, permet aux équipes de recherche et développement d'accélérer les phases de conception et de sécuriser les lancements de produits. Le déploiement, commencé en 2005, s'est poursuivi en 2006 dans les filiales européennes des pôles Produits Laitiers Frais et Biscuits, et continuera en 2007 en Amérique du Nord, au Mexique, en Russie et en Europe du Sud.



**Supply Chain.** Le Groupe mène depuis plusieurs années une démarche d'optimisation de ses processus achats et de sa chaîne d'approvisionnement, dans l'objectif d'améliorer son efficacité en amont ainsi que la collaboration avec ses fournisseurs. Cette démarche a été menée parallèlement à la création en 2000, avec Nestlé, Henkel et SAP, de CPG Market, société qui a été revendue à Accenture à la fin de l'année 2004. Elle offre aux fournisseurs et aux industriels une gamme de solutions technologiques, comme des sites d'appels d'offres et d'enchères (eSourcing) ainsi qu'une plate-forme transactionnelle d'échange de messages EDI pour l'automatisation et la dématérialisation des documents, de la commande jusqu'à la facture (eSupply Chain). A la fin de 2006, plus de 270 « couples » Fournisseurs-Industriels ont ainsi été mis en place. Ce programme sera étendu en 2007 et 2008 à toutes les filiales du Groupe en Europe et en Amérique du Nord, soit plus de 50 sites industriels.

**Commercial et Marketing.** Dans les domaines commercial et marketing, différents projets achevés en 2005 ont permis au Groupe de développer son savoir-faire en vue d'assurer une meilleure performance auprès de ses clients, dont notamment :

- la création de sites Internet permettant le partage d'informations sur les produits du Groupe, tel que [www.danonefoodservice.com](http://www.danonefoodservice.com),
- la création d'une vidéothèque marketing permettant un travail collaboratif entre les agences, les acteurs de la création produit et les équipes marketing du Groupe, et
- le déploiement d'un système de pilotage de l'activité sur les points de vente dits de « Proximité » sur plusieurs marchés majeurs.

## 6.2 PRINCIPAUX MARCHES

Les tableaux ci-dessous présentent les activités du Groupe par pôle d'activité et par zone géographique.

### Pôles d'activité

Le tableau ci-dessous présente, par pôle d'activité, le chiffre d'affaires net et le résultat opérationnel courant consolidés du Groupe pour les exercices 2004, 2005 et 2006.

	Exercice clos le 31 décembre					
	2004		2005		2006	
	(En millions d'euros, sauf %)					
<b>Chiffre d'affaires net<sup>(1)</sup></b>						
Produits Laitiers Frais . . . . .	6 510	53,0 %	7 184	55,1 %	7 934	56,4 %
Boissons <sup>(2)</sup> . . . . .	3 201	26,1 %	3 473	26,7 %	3 942	28,0 %
Biscuits et Produits Céréaliers <sup>(3)</sup> . . . . .	2 562	20,9 %	2 367	18,2 %	2 197	15,6 %
Total . . . . .	<u>12 273</u>	<u>100,0 %</u>	<u>13 024</u>	<u>100,0 %</u>	<u>14 073</u>	<u>100,0 %</u>
<b>Résultat opérationnel courant<sup>(1)</sup></b>						
Produits Laitiers Frais . . . . .	917	57,0 %	1 019	58,6 %	1 109	58,0 %
Boissons . . . . .	493	30,7 %	474	27,3 %	504	26,3 %
Biscuits et Produits Céréaliers . . . . .	278	17,3 %	343	19,7 %	301	15,7 %
Frais centraux non répartis <sup>(4)</sup> . . . . .	(80)	(5,0) %	(98)	(5,6) %	—	—
Total . . . . .	<u>1 608</u>	<u>100,0 %</u>	<u>1 738</u>	<u>100,0 %</u>	<u>1 914</u>	<u>100,0 %</u>

(1) Chiffre d'affaires net ou résultat opérationnel courant après élimination des ventes entre sociétés appartenant à un même Pôle et des cessions internes. Les cessions internes correspondent à des ventes de produits entre sociétés appartenant à des pôles différents. Elles s'élèvent à 22 millions d'euros en 2006 (20 millions d'euros en 2005 et 21 millions en 2004).

(2) Les activités Boissons en Italie, cédées en janvier 2005, n'ont été consolidées que sur l'exercice 2004.

(3) En 2004, les activités Biscuits au Royaume-Uni et en Irlande, cédées, n'ont été consolidées que sur les 9 premiers mois de l'année. Par ailleurs, les activités Biscuits en Amérique Latine n'ont été consolidées que sur l'exercice 2004. Enfin, les activités Biscuits en Inde ont été déconsolidées à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2006 (voir Note 7 des annexes aux comptes consolidés).

(4) Les frais centraux non répartis représentent le solde des charges du Groupe qui n'ont pas été affectées aux pôles d'activité. En 2006, le Groupe a mis en place un système d'analyse lui permettant d'allouer l'ensemble de ces charges et produits aux Pôles.

## Zones géographiques

Le tableau ci-dessous présente, par zone géographique (Europe, Asie et Reste du Monde), le chiffre d'affaires net et le résultat opérationnel courant consolidés des activités du Groupe pour les exercices 2004, 2005 et 2006.

	Exercice clos le 31 décembre					
	2004		2005		2006	
	(En millions d'euros, sauf %)					
<b>Chiffre d'affaires net<sup>(1)</sup></b>						
Europe <sup>(2)</sup> .....	8 096	66,0 %	8 179	62,8 %	8 582	61,0 %
Asie .....	1 965	16,0 %	2 235	17,2 %	2 429	17,3 %
Reste du Monde .....	2 212	18,0 %	2 610	20,0 %	3 062	21,7 %
Total .....	<u>12 273</u>	<u>100,0 %</u>	<u>13 024</u>	<u>100,0 %</u>	<u>14 073</u>	<u>100,0 %</u>
<b>Résultat opérationnel courant<sup>(1)</sup></b>						
Europe <sup>(2)</sup> .....	1 209	75,2 %	1 266	72,8 %	1 295	67,7 %
Asie .....	259	16,1 %	256	14,7 %	244	12,7 %
Reste du Monde .....	220	13,7 %	314	18,1 %	375	19,6 %
Frais centraux non répartis <sup>(3)</sup> .....	(80)	(5,0) %	(98)	(5,6) %	–	–
Total .....	<u>1 608</u>	<u>100,0 %</u>	<u>1 738</u>	<u>100,0 %</u>	<u>1 914</u>	<u>100,0 %</u>

(1) Chiffre d'affaires net ou résultat opérationnel courant après élimination des ventes entre sociétés appartenant à une même zone et des cessions entre zones.

(2) La France représente environ 34% du chiffre d'affaires net de la zone Europe (35,3% en 2005 et 36,8% en 2004).

(3) Les frais centraux non répartis représentent le solde des charges du Groupe qui n'ont pas été affectées aux pôles d'activité. En 2006, le Groupe a mis en place un système d'analyse lui permettant d'allouer l'ensemble de ces charges et produits aux Pôles.

**Produits Laitiers Frais.** Avec un chiffre d'affaires de plus de 7,9 milliards d'euros en 2006, représentant environ 4,6 millions de tonnes vendues, Danone est le premier producteur mondial de produits laitiers frais avec une part de marché mondiale d'environ 20 % et une part de marché moyenne pondérée d'environ 36% dans les pays dans lesquels le Groupe est présent. Son poids relatif est ainsi quatre fois supérieur à celui de son premier concurrent. L'activité de ce pôle repose essentiellement sur les yoghourts et produits assimilés qui constituent près de 95 % de son chiffre d'affaires, le solde étant représenté par les aliments infantiles vendus essentiellement en France sous la marque *Blédina*.

**Principaux marchés.** Le chiffre d'affaires de ce pôle est réalisé à hauteur de 67 % en Europe et de 33 % dans le Reste du Monde. En Europe, les principaux marchés de Danone pour les Produits Laitiers Frais sont la France, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et le Bénélux, qui, ensemble, ont représenté un peu plus de 45 % du chiffre d'affaires du Pôle en 2006. Dans le reste du monde, les principaux marchés du Groupe sont les Etats-Unis, le Mexique, l'Argentine et le Brésil. Le Pôle est engagé dans une stratégie d'expansion géographique, avec pour objectif de s'implanter dans 5 nouveaux pays par an entre 2007 et 2011. Cette stratégie s'accompagne d'un effort constant visant à rendre accessibles, en termes de prix et de distribution, les principales gammes de produits du Pôle.

En France, Danone est leader du marché des produits laitiers frais, avec plus d'un tiers du marché total. Il y commercialise des yoghourts et produits assimilés et d'autres produits laitiers essentiellement sous la marque *Danone*. Le Groupe est également leader du marché français des produits d'alimentation infantile avec la marque *Blédina*. Après avoir connu une croissance négative en 2004 et 2005, en raison notamment d'un contexte de consommation difficile en France et de la concurrence des marques distributeurs et des discounters, les ventes du Pôle en France ont connu une croissance légèrement positive en 2006.

En Espagne, le Groupe détient 57,15 % de Danone S.A., premier producteur espagnol de produits laitiers frais avec une part de marché d'environ 46 %. En Italie, Danone est le leader italien des yoghourts avec une part de marché d'environ 25 %.

En Allemagne, où Danone est le leader d'un marché relativement fragmenté, les ventes du Pôle ont connu une croissance de plus de 11% en 2006. Danone est également présent (i) en Belgique et au Portugal, avec des positions de n°1, par l'intermédiaire de filiales produisant localement et (ii) aux Pays-Bas, au Danemark, en Irlande, en Autriche, en Suisse, en Finlande, en Suède et en Grèce, par l'intermédiaire de filiales commerciales et de franchisés offrant les gammes de produits Danone. Au Royaume-Uni, le Groupe occupe la seconde position du marché britannique des produits laitiers frais et la troisième position sur le segment des produits allégés, grâce notamment à la marque *Shape*.

En 2006, le Groupe a créé Stonyfield Europe, société spécialisée dans les produits laitiers frais biologiques. La première initiative de Stonyfield Europe a été une prise de participation de 37% dans le capital de la société Glenisk, le leader des produits laitiers frais biologiques en Irlande.

Dans les pays de l'Europe de l'Est, Danone est le premier producteur de produits laitiers frais en Pologne, Hongrie, République Tchèque, Bulgarie, Roumanie et en Turquie. Dans tous ces pays, Danone possède une des plus fortes notoriétés au sein des marques alimentaires. Le Groupe occupe une position majeure en Russie, pays qui constitue l'une des nouvelles frontières géographiques du Groupe en raison de son potentiel de croissance et dans lequel les capacités industrielles ont fortement augmenté en 2004 et 2005. Le Groupe dispose par ailleurs d'une présence commerciale en Croatie et dans les Pays Baltes. Enfin, le Groupe a renforcé en 2006 sa présence en Ukraine, à la suite de l'acquisition de la société JSC Molochnyi Zavod "Rodich".

Danone est le premier producteur de produits laitiers frais, en valeur et en volume, en Amérique Latine. Le Groupe occupe ainsi une position de leader au Mexique, en Argentine et au Brésil. Par ailleurs, le Groupe a annoncé en février 2007 la création d'une joint-venture en Colombie avec la société Alqueria, dans l'objectif de développer le marché des produits laitiers frais dans ce pays. En Amérique du Nord, le Groupe occupe une position de leader au Canada et aux Etats-Unis. L'activité produits laitiers frais aux Etats-Unis, qui réunit les sociétés Dannon Company et Stonyfield Farm, le leader sur le marché des produits organiques, constitue à l'instar de la Russie l'une des nouvelles frontières géographiques du Groupe en raison de son fort potentiel de croissance. Les ventes du Pôle aux Etats-Unis ont connu une croissance à taux de change constants de plus de 11% en 2006, grâce notamment au lancement réussi de la gamme de produits *Activia* en janvier 2006.

En 2005 et 2006, le Groupe a renforcé sa présence dans la zone Afrique du Nord/Moyen Orient, notamment en Algérie où il a pris le contrôle en 2006 de la société Danone Djurdjura, en Egypte où il a acquis en 2005 la société Olait (rebaptisée Danone Dairy Egypt) et en Arabie Saoudite où il a pris le contrôle en 2005 de la société Al Safi Danone Company. Danone Djurdjura et Al Safi Danone Company occupent une position de numéro 1 sur leur marché respectif. Le Groupe détient également des participations minoritaires dans les principaux producteurs de produits laitiers frais au Maroc, en Tunisie et en Israël, lesquels ont tous des positions de premier plan dans leur pays respectif. Par ailleurs, le Groupe est présent en Afrique du Sud avec une participation majoritaire dans la société Danone Clover.

Le Groupe mène actuellement une politique active d'extension de sa présence sur le marché des Produits Laitiers Frais dans la zone Asie-Pacifique. Présent depuis plusieurs années en Australie, au travers d'un contrat de licence, et au Japon, au travers de la joint-venture Calpis Ajinomoto Danone, le Groupe s'est récemment implanté en Chine, en Inde, au Bangladesh et en Thaïlande et a renforcé sa présence au Japon. Dans ce pays, le Groupe détient une participation minoritaire dans Yakult, société avec laquelle le Groupe a signé, début 2004, un accord visant à accélérer la croissance des deux groupes sur le marché de l'alimentation fonctionnelle et à renforcer leurs positions de leaders sur le marché des

produits probiotiques. Cet accord s'est notamment traduit, en 2005 et 2006, par la création de sociétés communes en Inde et au Vietnam, dans l'objectif de développer le marché local des probiotiques. Par ailleurs, en janvier 2007, le Groupe a acquis la totalité des actions de la joint venture Calpis Ajinomoto Danone. La nouvelle entité, baptisée Danone Japon, maintiendra une collaboration étroite avec Ajinomoto, qui restera le distributeur exclusif pour l'ensemble des produits laitiers frais de Danone Japon, et Calpis, qui restera le fournisseur d'une sélection de matières premières. En Chine, le Groupe, qui détient une participation de 20% dans Shanghai Bright Dairy, a signé fin 2006 un accord de joint-venture avec le groupe China Mengniu Dairy Company Limited, avec pour objectif le développement, la production et la distribution de produits laitiers frais en Chine. Le Groupe détient 49% de cette joint-venture, qui bénéficiera de la position de leader de Mengniu sur le marché chinois des produits laitiers frais. En 2005, le Groupe a par ailleurs ouvert à Shanghai un nouveau centre de recherche et développement dans l'objectif, notamment, d'accélérer son implantation sur le marché des produits laitiers frais en Asie. Au Bangladesh, le Groupe s'est associé en 2006 avec le groupe Grameen pour créer Grameen Danone Foods Social Business. Cette initiative a pour objet de proposer une alimentation saine aux populations défavorisées souffrant de carences nutritionnelles au Bangladesh, et de contribuer à réduire la pauvreté à travers la mise en place d'un business model unique de proximité. Enfin, en janvier 2007, le Groupe a annoncé la création d'une société de produits laitiers frais en Thaïlande, baptisée Danone Dairy Thaïlande, et la signature d'un partenariat stratégique avec la société Dutch Mill Co.

*Principales marques.* Le Groupe a développé deux gammes de produits laitiers probiotiques connues sous les noms d'*Actimel* d'une part et *Activia* ou *Bio* d'autre part, une gamme de produits allégés connue sous les noms de *Taillefine*, *Vitalinea* ou *Ser*, ainsi qu'une gamme de fromages frais destinés aux enfants connue sous les noms de *Danonino*, *Danimals* ou *Petit Gervais*.

Porté par les préoccupations de santé et les nombreuses découvertes scientifiques, le marché des probiotiques est l'un des segments les plus dynamiques du marché des produits laitiers frais. Ainsi, *Actimel*, produit laitier probiotique qui aide au renforcement des défenses naturelles, est commercialisé depuis plus de dix ans et continue d'enregistrer une très forte progression de ses ventes. Son chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants a progressé de 12 % en 2006, pour atteindre plus de 1 milliard d'euros. La croissance d'*Actimel* a représenté en 2006 près de 9 % de la croissance du chiffre d'affaires du Groupe. Par ailleurs, les forts taux de croissance enregistrés en 2006 en Argentine, en Russie et en Roumanie confirment le potentiel de ce type de produits dans les pays en développement. De même, la gamme de produits probiotiques pour la facilitation du transit, commercialisée sous le nom d'*Activia*, a connu une très forte croissance au cours des dernières années. Son chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants a progressé de près de 50 % en 2006, pour atteindre près de 1 279 millions d'euros. La croissance a été particulièrement forte aux Etats-Unis, où la gamme a été lancée en janvier 2006, en Allemagne, au Royaume-Uni, au Mexique et au Brésil. La gamme devrait continuer d'être introduite dans de nouveaux pays.

*Petit Gervais aux fruits*, le fromage frais destiné aux enfants, est aujourd'hui consommé dans 43 pays. La croissance est portée par une stratégie d'innovation permanente et d'adaptation locale (d'un pays à l'autre la gamme porte un nom différent : *Danonino*, *Danimals* ou *Petit Gervais*). Son chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants a progressé de plus de 4 % en 2006, pour atteindre près de 775 millions d'euros. Par ailleurs, en 2004, *Petit Gervais aux fruits* a fait l'objet d'une rénovation organoleptique et d'adaptations nutritionnelles. Afin d'identifier les attentes des consommateurs, une série d'études a été menée auprès d'enfants de 5 à 8 ans dans les pays où ce produit est commercialisé. Ces études se sont traduites par une évolution des recettes dans chacun de ces pays.

*Nouveaux produits.* Danone s'efforce en permanence d'introduire de nouveaux produits et de nouvelles gammes en veillant à garantir une diffusion mondiale aussi large et rapide que possible des concepts à fort potentiel. Parallèlement, le Groupe mène une politique active de relance de produits existants visant à toujours mieux répondre aux attentes des consommateurs, tant en termes de formulation

que de format ou de conditionnement. Le dynamisme du Pôle est fortement lié à sa capacité à déployer, décliner et adapter très rapidement dans de nombreux pays des concepts globaux avec ses différentes gammes de produits.

En 2006, plusieurs lancements ont confirmé cette capacité du Pôle à innover et à adapter localement des concepts globaux. Ainsi :

- aux Etats-Unis, le Groupe a lancé avec succès la gamme de produits *Activia* ;
- en France et en Espagne, le Groupe a lancé *Senja*, une spécialité au soja 100 % végétale, sans lactose et sans cholestérol ;
- En Espagne, le Groupe a lancé *Felices Suenos*, un yaourt pour enfants à boire avant d’aller se coucher, riche en calcium et composé de mélisse, une plante aux effets relaxants ;
- En Europe, le Groupe a pénétré le marché des produits biologiques, notamment au travers de la prise de participation dans la société irlandaise Glenisk, et du lancement en France d’une gamme de produits biologiques sous le nom de *Les 2 Vaches des Fermiers du Bio*.

Par ailleurs, début 2007, le Groupe a effectué plusieurs lancements, dont *Danactive*, la déclinaison locale d’Actimel, sur tout le territoire des Etats-Unis et *Essensis*, une nouvelle gamme de produits permettant d’hydrater la peau de l’intérieur, en France, en Italie, en Espagne et en Belgique.

*Tendances du marché.* De manière générale, le marché des produits laitiers frais a progressé régulièrement au cours des dernières années à travers le monde. Il a continué d’afficher une croissance assez soutenue en Europe occidentale, tirée par l’innovation et le dynamisme des produits à positionnement santé. Aux Etats-Unis, le marché des produits laitiers frais a connu une accélération certaine au cours des derniers exercices, faisant de celui-ci l’un des plus dynamiques de l’industrie agroalimentaire dans le pays. Dans les pays émergents, les marchés ont globalement connu une évolution favorable, notamment en Argentine, au Mexique et au Brésil. Le Groupe estime que l’introduction de nouveaux produits, notamment les produits “santé”, les produits pour enfants ainsi que les versions “à boire”, permettront à Danone de poursuivre le renforcement de sa position sur ce marché. En outre, le Groupe espère que le développement de produits nouveaux à forte valeur ajoutée contribuera à accroître la valeur totale du marché.

Enfin, Danone prévoit une poursuite de la croissance de la demande d’aliments pour enfants en France, provenant, d’une part, du passage du “fait maison” à l’alimentation préparée, sous l’influence des nouveaux modes de vie, et d’autre part, du succès rencontré par les nouvelles gammes de produits innovants mises sur le marché, lesquelles allient praticité et qualités nutritionnelles.

**Boissons.** Le pôle Boissons regroupe les activités du Groupe dans les eaux naturelles, les « Aquadrinks » (boissons aromatisées à base d’eau naturelle et boissons au thé) et les boissons fonctionnelles. Le chiffre d’affaires du pôle Boissons, de 3,9 milliards d’euros en 2006, a été réalisé pour 37 % en Europe, 51 % en Asie et 12 % dans le Reste du Monde.

Groupe Danone est le second producteur mondial (en volume) d’eau conditionnée, avec deux des cinq premières marques mondiales d’eau embouteillée (*Evian* et *Volvic*) et la première marque mondiale d’eau conditionnée (*Aqua* en Indonésie). Avec environ 19,5 milliards de litres d’eau conditionnée commercialisés en 2006, le Groupe détient une part de marché mondiale de l’ordre de 10 %. Danone occupe la seconde place en Europe, la première place en Asie-Pacifique et est un acteur majeur en Amérique Latine.

*Principaux marchés et marques.* Le Groupe détient en Europe occidentale, où il existe une longue tradition de consommation d’eau embouteillée, des parts de marché importantes avec ses marques d’eaux

plates et gazeuses. Le premier marché du Groupe sur le segment de l'eau en bouteilles est la France, où il détient plus de 21 % du marché national en volume, essentiellement grâce à ses marques *Evian*, *Volvic*, *Badoit*, *Salvetat* et *Arvie*. Danone est également le premier producteur d'eau en bouteilles en Espagne, avec plus de 21 % du marché, grâce à ses marques *Lanjarón*, *Font Vella* et *Fonter*. En Grande-Bretagne, marché toujours en forte croissance sur le segment de l'eau plate, le Groupe occupe une position de leader, avec une part de marché de près de 28 % grâce à *Evian* et *Volvic*. En Allemagne, le Groupe est leader sur le segment de l'eau plate avec une part de marché d'environ 21 %. Par ailleurs, avec la constitution de The Danone Springs of Eden BV en septembre 2003, en partenariat avec Eden Springs Ltd, le Groupe détient une position de numéro 2 sur le marché européen de l'eau en bonbonnes. Enfin, au Danemark, le Groupe a pris en 2006 une participation de 49% dans Aqua d'Or, société leader sur le segment des eaux plates en bouteilles au Danemark.

En Europe de l'Est, le Groupe occupe une position de leader en Pologne, premier marché de la région, grâce à sa filiale Zywiec Zdroj et à la joint-venture Polska Woda, créée en 2000 avec le groupe italien San Benedetto. Par ailleurs, le Groupe est présent en Turquie au travers de sa filiale Danone Hayat.

Dans la zone Afrique du Nord, Proche et Moyen-Orient, le Groupe est présent au Maroc, où il a pris en 2001, en collaboration avec l'ONA, une participation de 30 % dans Sotherma, une des sociétés leader dans l'eau embouteillée au Maroc. Par ailleurs, en 2006, le Groupe a acquis la société algérienne d'eau embouteillée Tessala, qui dispose d'une usine d'embouteillage ainsi que les droits d'exploitation d'une source d'eau de qualité supérieure, riche en calcium et en magnésium.

Aux Etats-Unis, le Groupe est présent sur le segment premium des eaux en bouteilles grâce à la marque *Evian*, dont la commercialisation est assurée depuis juillet 2002 par The Coca Cola Company. En 2005, le Groupe et The Coca-Cola Company ont conclu un accord dans le cadre duquel le Groupe a cédé à The Coca-Cola Company sa participation dans CCDA Waters, société créée en 2002 pour assurer la distribution des eaux du Groupe aux Etats-Unis. Enfin, après une revue stratégique des perspectives de développement du marché local du HOD, le Groupe a décidé de se désengager de ce métier aux Etats-Unis. En 2005, le Groupe a ainsi cédé au fonds d'investissement Kelso les actifs détenus dans la société DS Waters, LP.

Au Canada, le Groupe occupe une forte position sur le marché des eaux en bouteilles, avec ses marques *Crystal Springs*, *Labrador*, *Naya* et *Evian*. En 2006, le Groupe s'est désengagé du segment des grands contenants livrés à domicile en cédant sa filiale Danone Waters of Canada.

En Amérique Latine, le Groupe est le premier acteur de l'eau conditionnée. Au Mexique, le Groupe occupe une position de leader sur le marché de l'eau en bouteilles avec sa filiale Bonafont et détient une participation de 50 % dans Aga Pureza, acteur majeur du marché de l'eau en grands contenants livrés à domicile. En 2004, le Groupe a renforcé sa présence sur le marché mexicain de l'eau en bonbonnes à la suite de l'acquisition de la société Bonafont Garrafones y Servicios. Par sa taille, le marché mexicain de l'eau embouteillée constitue l'un des premiers marchés mondiaux et le premier marché émergent. Danone est par ailleurs leader sur le marché argentin de l'eau embouteillée, avec comme marques principales *Villa del Sur* et *Villavicencio*, et occupe une position de numéro un du marché de l'eau en Uruguay avec la marque *Salus*.

En Asie, le Groupe est de loin le principal acteur du marché de l'eau conditionnée avec une part de marché globale d'environ 20 % dans la région.

En Chine, le Groupe occupe une position de leader avec environ 23 % du marché de l'eau conditionnée et environ 3,6 milliards de litres vendus en 2006, principalement sous les marques *Wahaha* et *Robust*. Danone est également leader sur le marché des boissons lactées dans ce pays et est un acteur

majeur des marchés du cola et des thés prêts à boire. En 2006, le Groupe a renforcé sa présence sur le marché des jus de fruit en prenant une participation de 22,18% dans Hui Yuan Juice, le leader en Chine des boissons fruitées avec une part de marché d'environ 17%. En février 2007, le Groupe a par ailleurs annoncé que, dans le cadre de l'introduction de Hui Yuan Juice sur la Bourse de Hong-Kong, il allait souscrire à l'augmentation de capital de cette société pour maintenir son pourcentage de détention.

En Indonésie, Aqua, société dont le Groupe détient 74 %, est de loin le premier acteur dans ce pays avec plus de 50 % du marché. Une large part de ses activités est réalisée sur le segment des grands contenants. En 2006, Aqua se positionne, avec plus de 5 milliards de litres commercialisés, comme la première marque mondiale d'eau conditionnée.

Au Japon, le Groupe a signé en septembre 2002 un accord de partenariat avec le groupe Mitsubishi et Kirin Beverage Corp., l'un des leaders japonais des boissons, dans le but d'accélérer la croissance des ventes de la marque *Volvic* au Japon et de participer au développement du marché des eaux locales. Danone est leader en valeur du marché de l'eau embouteillée au Japon et détient une position dominante sur le segment « premium » des eaux importées avec les marques *Volvic* et *Evian*.

*Nouveaux produits.* L'innovation a, de nouveau, fortement contribué à la croissance du Pôle, confirmant ainsi la capacité du Groupe à répondre à l'évolution des tendances de consommation.

Sur le segment de l'eau naturelle, le Groupe a pour objectif de rendre plus visible pour les consommateurs le positionnement santé de ses produits. Ainsi, au Mexique, la marque *Bonafont* a axé sa communication sur la fonction « élimination » de l'eau de source. Par ailleurs, dans l'objectif de développer de nouvelles habitudes de consommation, de nouveaux formats ou « packaging » sont régulièrement introduits, comme la bouteille 50 cl d'*Evian* lancée en France en 2005, la nouvelle bouteille d'*Evian* de 33 cl ou le pack *Evian mini bar* lancés en France en 2006.

Le segment des « Aquadrinks » (boissons aromatisées à base d'eau naturelle et boissons au thé), dont les ventes ont été particulièrement dynamiques au cours des dernières années, s'est enrichi de nouvelles références et marques. Au Mexique, la gamme *Levite*, l'eau aromatisée lancée en 2002, s'est enrichie d'une version sans sucres en 2006. En France, en Allemagne et au Royaume-Uni, le Groupe a également lancé en 2006 une gamme d'eau aromatisée sans sucres. Grâce à ses innovations, le Groupe détient environ 50 % de part de marché des eaux aromatisées en France, avec notamment les marques *Volvic* et *Tallegine*.

Le segment des boissons fonctionnelles constitue également l'un des axes de développement du Groupe. Avec la gamme *Ser*, qui s'est enrichie de nouveaux parfums en 2006, le Groupe est aujourd'hui leader du marché argentin des boissons allégées. En France, après un lancement réussi en 2005, le Groupe a enrichi la gamme *Tallegine Fiz* de nouveaux parfums et format. Cette gamme occupe désormais la seconde place du marché français des boissons allégées. Par ailleurs, en 2006, le Groupe a lancé *Tallegine Thé* en France, où il occupe une position de numéro 2 sur le segment des boissons au thé. En 2006, le Groupe a également continué le déploiement de *V*, une boisson énergétique contenant de la vitamine B, ainsi que le déploiement de la gamme *Vitalinea*. De même, en Asie, le Groupe a continué le déploiement de *Mizone*, boisson fonctionnelle qui a été lancée en Indonésie en 2005. Le Groupe a par ailleurs lancé de nouveaux produits dans la région, comme par exemple *Nutri-express* en Chine et *Just Juice Bubbles* en Nouvelle-Zélande.

*Tendances du marché.* L'eau conditionnée constitue, au niveau mondial, l'un des segments les plus dynamiques du secteur alimentaire grâce aux tendances de consommation privilégiant les concepts de santé et de sécurité. Le marché européen, le plus important au monde, continue de connaître une croissance soutenue en dépit d'une consommation par habitant déjà relativement élevée. Hors d'Europe occidentale, la consommation d'eau embouteillée progresse régulièrement. Certains pays, qui disposent

déjà d'un marché de taille significative, tels la Chine ou l'Indonésie, affichent des taux de croissance à deux chiffres. Par ailleurs, l'univers des boissons rafraîchissantes et faiblement sucrées à base d'eau est un marché porteur et les boissons aromatisées devraient représenter une part importante de la croissance du Pôle. De même, les boissons fonctionnelles devraient-elles constituer un des axes de croissance du Pôle pour les années à venir.

**Biscuits et Produits Céréaliers.** Avec un chiffre d'affaires d'environ 2,2 milliards d'euros en 2006, représentant environ 0,9 million de tonnes commercialisées, Danone est le second producteur mondial de biscuits et produits céréaliers. Le Groupe produit des biscuits sucrés, représentant plus de la moitié du chiffre d'affaires réalisé par le Pôle, ainsi que des produits salés, de la panification sèche, des crackers et de la pâtisserie industrielle. La catégorie biscuits garde un fort potentiel de développement avec, dans certaines régions, des taux de croissance supérieurs à ceux de la moyenne des autres catégories de l'agroalimentaire.

**Principaux marchés et marques.** Le chiffre d'affaires du Pôle est réalisé à hauteur de 80 % en Europe et de 20 % en Asie.

La marque *LU* constitue la première marque du Pôle, représentant plus de 50 % de son chiffre d'affaires, avec une présence dominante en Europe occidentale. La marque *Danone* est quant à elle utilisée en Asie, notamment en Chine et en Indonésie. Le Groupe dispose par ailleurs dans le monde de diverses marques locales résultant des opérations de croissance externe réalisées au cours des quinze dernières années.

En Europe occidentale, le Groupe occupe une position de leader, avec de fortes positions de n° 1 en France, au Bénélux, en Grèce et en Finlande. En Italie et en Espagne, le Groupe occupe une position de n° 2. Le Groupe n'est plus présent au Royaume-Uni ni en Irlande, à la suite de la cession en 2004 de ses activités Biscuits dans ces deux pays.

En Europe de l'Est, Danone est de loin le premier acteur de la région, avec une position de leader en Russie, en Pologne, en Hongrie, en République Tchèque et en Slovaquie.

En Amérique Latine, le Groupe a signé en avril 2004 un accord avec le groupe Arcor en vue de fusionner leurs activités Biscuits en Amérique du Sud et former ainsi le premier acteur de ce marché dans la région : Bagley LatinoAmerica, la nouvelle société ainsi constituée à laquelle le Groupe a apporté en janvier 2005 les activités Biscuits de Danone Argentine et Danone Brésil, est détenue à 49 % par le Groupe.

Dans la région Afrique/Moyen Orient, le Groupe est présent en Algérie, où il a créé en 2005 Danone Biscuits Algérie, en Tunisie au travers de sa participation de 49% dans Sotubi et au Maroc au travers de sa participation de 50% dans Bimo.

Dans la région Asie Pacifique, Danone est le premier acteur sur le marché des biscuits et produits céréaliers. L'un des objectifs du Pôle dans cette région est de développer des produits nutritionnels accessibles financièrement au plus grand nombre. Pour répondre à cette problématique, le Groupe s'efforce de créer des formats adaptés aux moyens financiers des consommateurs. En Chine et en Inde, deux des trois premiers marchés mondiaux par les volumes consommés, le Groupe y dispose de positions très fortes. *Danone* est en effet la première marque sur le marché chinois et Britannia est leader sur le marché indien. Le Groupe dispose également d'une position de leader en Malaisie. En Indonésie, le Groupe continue de développer ses activités biscuits à marque *Danone*. En 2006, le Groupe s'est désengagé de ses activités Biscuits en Nouvelle-Zélande à la suite de la cession de Griffins Foods.



*Nouveaux produits.* La politique d'innovation s'articule essentiellement autour d'une stratégie de valorisation du biscuit axée sur ses qualités nutritionnelles, d'instauration de nouveaux instants de consommation et de promotion de l'accessibilité prix des produits, notamment dans la zone Asie-Pacifique. Par ailleurs, depuis 2004, la stratégie du Pôle en Europe a surtout consisté à rénover les produits existants, dans l'objectif d'en améliorer la qualité nutritionnelle et le goût afin de se différencier des marques distributeurs. Cette stratégie repose notamment sur l'augmentation du contenu des produits en céréales, tout en diminuant la quantité de sucre et de matières grasses, ainsi que sur le développement de produits à céréales complètes.

La gamme « Petit Déjeuner », qui continue d'être déployée en Europe, a connu une forte croissance en 2006 tout en s'enrichissant de nouvelles variétés. Cette gamme vise un instant de consommation, le petit déjeuner, pendant lequel la consommation de biscuits reste faible. Les biscuits de la gamme bénéficient des apports du concept EDP (énergie à diffusion progressive), développé par Danone Research, et dont les effets ont été validés par des experts internationaux. Les équipes Recherche et Développement du Groupe ont pu démontrer que certains « glucides complexes » des céréales sont digérés lentement et libèrent sur une durée optimale le glucose indispensable au bon fonctionnement du corps et du cerveau. Grâce à une combinaison originale de formulation de la pâte, de préparation et de cuisson, ce bénéfice nutritionnel a été mis à profit dans la gamme *Prince Petit Déjeuner* qui vise la cible des enfants ainsi que la gamme *LU Petit Déjeuner*, son équivalent pour les adultes. Lancé en France avec succès, le label est également développé en Belgique, Hollande, Italie et Espagne, et s'étend depuis quelques années en Hongrie, en Russie, en Pologne et en République Tchèque. En 2004 et 2005, le Pôle a enrichi sa gamme « Petit Déjeuner » en lançant les premiers biscuits allégés en sucre et une gamme enrichie en céréales (*Fruit&Fibres* et *Brut de Céréales*).

En 2006, le Pôle a continué la politique d'extension de ses gammes, avec notamment le lancement du produit *Mini Ourson* ainsi que le lancement de nouveaux parfums dans la gamme de produits salés *Tuc* et dans la gamme de produits *Mikado*.

Enfin, depuis fin 2004, le Pôle renforce sa stratégie visant à proposer des produits nutritionnels accessibles à tous. Après le succès de *Biskuat* en Indonésie, le Pôle a lancé en Chine *Ja Gai* un produit enrichi nutritionnellement, notamment au calcium, au prix de 15 cents d'euro.

## **CHAPITRE 7 ORGANIGRAMME**

### **7.1 DESCRIPTION DU GROUPE**

Une présentation du Groupe figure dans le paragraphe 6.1. La Société est une société holding et à ce titre perçoit des produits de ses participations. Elle remplit également des fonctions de direction, d'assistance et de conseil pour les sociétés du Groupe et à ce titre perçoit des redevances. Pour plus de détails, voir le paragraphe 20.2 – Documents Sociaux, du présent Document de Référence.

## 7.2 ORGANIGRAMME SIMPLIFIE DU GROUPE AU 31 DECEMBRE 2006

Les pourcentages présentés sont les pourcentages d'intérêt, direct ou indirect, de GROUPE DANONE dans chacune des sociétés au 31 décembre 2006.

POLE PRODUITS LAITIERS FRAIS		POLE BOISSONS		POLE BISCUITS ET PRODUITS CERALIERS	
<b>EUROPE</b>		<b>EUROPE</b>	<b>AFRIQUE &amp; MOYEN-ORIENT</b>	<b>EUROPE</b>	<b>AMERIQUES</b>
ALLEMAGNE	TURQUIE	ALLEMAGNE	ALGERIE	ALLEMAGNE	ARGENTINE/BRESIL
Danone GmbH 100 %	Danone Tikvesli 100 %	Danone Waters Deutschland 100 %	Tessala 100 %	Lu Snack Foods 100 %	Bagley LatinoAmerica 49 %
AUTRICHE	UKRAINE	BELGIQUE	MAROC	Griesson De Beukelaer 40 % <sup>(3)</sup>	
Danone Ges.mbh 100 %	Danone 100 %	Danone Water Beverage Benelux 100 %	Sotherma 30 %	BELGIQUE	<b>AFRIQUE &amp; MOYEN-ORIENT</b>
BELGIQUE	Rodich 100%	ESPAGNE		Lu Belgie 100 %	ALGERIE
N.V. Danone S.A. 100 %		Agua Font Vella y Lanjaron 78,46 %	<b>ASIE PACIFIQUE</b>	ESPAGNE	ALGERIE
BULGARIE	<b>AMERIQUES</b>	Dasanbe Agua Mineral Natural 50 %		Lu Biscuits, S.A. 100 %	Danone Biscuits 51 %
Danone Serdika 100 %	ARGENTINE	DANEMARK	AUSTRALIE	FINLANDE	EGYPTE
DANEMARK	Danone Argentina S.A. 99,45 %	Aqua d'Or 49%	Frucor Beverages 100 %	Lu Suomi 100 %	Danone Mashreq 100 %
Danone A/S 100 %	BRESIL	FRANCE	CHINE	FRANCE	MAROC
ESPAGNE	Danone Ltda. 100 %	Evian (SAEME) 100 %	Aquarius 50 %	Lu France 100 %	Bimo 50 %
Danone S.A. 57,15 %	CANADA	Mont Roucoux 100 %	Wahaha Group 51 %	GRECE	TUNISIE
Danone Canarias (Iitesa) 44,87 %	Danone Canada Delisle Inc. 100 %	Seat 99,86 %	Robust group 92 %	Papadopoulos 60 %	Société Tunisienne de Biscuiterie 49 %
FINLANDE	MEXIQUE	Smda 100 %	Shenzhen Health Drinks 100 %	ITALIE	<b>ASIE PACIFIQUE</b>
Danone Finlande Oy 100 %	Danone de Mexico 100 %	Volvic (SEV) 100 %	China HuiYuan Juice 22,18%	Saiwa 100 %	CHINE
FRANCE	ETATS-UNIS	Drinkco 100 %	INDONESIE	HONGRIE	Jiangmen Danone Biscuits 100 %
Blédina 100 %	The Dannon Co. 100 %	GRANDE-BRETAGNE	Aqua 74 %	PAYS-BAS	Shanghai Danone Biscuits Foods Co. Ltd. 90 %
Danone 100 %	Stonyfield Farm 83,99%	Danone Waters UK & Ireland 100 %	JAPON	LU NEDERLAND 100 %	INDE
GRANDE-BRETAGNE		PAYS BAS	Kirin MC Danone Waters 25 %	POLOGNE	Britannia Industries Ltd. 25,50 % <sup>(4)</sup>
Danone Ltd 100 %	<b>AFRIQUE &amp; MOYEN ORIENT</b>	The Danone Springs of	NOUVELLE-ZELANDE	LU POLSKA 75 %	INDONESIE
GRECE	AFRIQUE DU SUD	Eden BV 66,65 % <sup>(2)</sup>		REPUBLIQUE TCHEQUE	Danone Biscuits Indonesia 100 %
Danone Grèce 100 %	Danone Clover 55 %	POLOGNE		Opavia Lu 100 %	MALAISIE
HONGRIE	Clover Danone Beverages 39,46 %	Polska Woda 50 %		RUSSIE	Danone Biscuits Manufacturing (M) Sdn Bhd 100%
Danone Kft 100 %	ALGERIE	Zywiec Zdroj 100 %		Bolshevik 76,42 %	Danone Snacks Manufacturing (M) Sdn Bhd 100 %
IRLANDE	Danone Djurdjura 100 %	SUISSE		Chock and Rolls 76,42 %	PAKISTAN
Danone Ltd 100 %	ARABIE SAOUDITE	Evian Volvic Suisse 100 %			Continental Biscuits Ltd 49,49 %
Glenisk 35,72%	Al Safi Danone Company 50,10 %	TURQUIE			
ITALIE	ISRAËL	Danone Hayat 100 %			
Danone SpA 100 %	Strauss Dairy 20 %				
PAYS-BAS	MAROC	<b>AMERIQUES</b>			
Danone Nederland B.V. 100 %	Centrale Laitière 29,22 %	ARGENTINE			
POLOGNE	TUNISIE	Agua Danone de Argentina 100 %			
Danone Sp zoo 100 %	Stial-Socoges 50 %	CANADA			
PORTUGAL	EGYPTE	Danone Naya 100 %			
Danone Portugal S.A. 55,17%	Danone Dairy Egypt 100 %	ETATS-UNIS			
REPUBLIQUE TCHEQUE		Great Brands of Europe 100 %			
Danone a.s. 98,30 %	<b>ASIE PACIFIQUE</b>	MEXIQUE			
ROUMANIE	BANGLADESH	Bonafont 100 %			
Danone SRL 100 %	Grameen Danone Foods 50%	Aga Pureza 50 %			
RUSSIE	JAPON	URUGUAY			
Danone Industria 70 %	Calpis Ajinomoto Danone 50 % <sup>(1)</sup>	Salus 58,46 %			
Danone Volga 63,54 %	Yakult Honsha 20,02 %				
SLOVENIE	INDONESIE				
Danone 100 %	PT Danone Dairy Indonesia 70,30 %				
SLOVAQUIE	INDE				
Danone Spol s.r.o 100 %	Yakult Danone India 50%				
SUEDE	VIETNAM				
Danone AB 100 %	Yakult Vietnam 20%				

<sup>(1)</sup> En janvier 2007, le Groupe a acquis la totalité des actions de Calpis Ajinomoto Danone, qui a été rebaptisée Danone Japon.

<sup>(2)</sup> En vertu du pacte d'actionnaires, les droits de vote sont en substance de 50 %.

<sup>(3)</sup> Le Groupe est en cours de cession de sa participation dans Griesson de Beukelaer

<sup>(4)</sup> Britannia Industries a été déconsolidée à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2006 (voir Note 7 des annexes aux comptes consolidés)

## CHAPITRE 8 PROPRIETE IMMOBILIERE, USINES ET EQUIPEMENTS

### 8.1 PRINCIPAUX SITES DE PRODUCTION

Danone exploite des sites de production dans le monde entier sur ses marchés principaux. Au 31 décembre 2006, le Groupe possédait 186 usines, dont environ (i) 43,5 % se situent en Europe (dont 14,5 % en France, 6,5 % en Espagne et 22,5 % dans le reste de l'Europe), (ii) 47 % se situent dans la région Asie-Pacifique, dont 31 % en Chine et 16 % en Nouvelle-Zélande, Inde, Indonésie et dans d'autres pays du Sud-Est et Sud-Ouest asiatique, et (iii) 9,5 % se situent dans le reste du monde, dont 3 % aux Etats-Unis et au Canada, 4 % en Argentine, au Brésil, au Mexique et dans des pays d'Amérique Centrale et 2,5% en Afrique et Moyen-Orient.

Le tableau ci-après indique le nombre total d'usines du Groupe au 31 décembre 2006 et leur production en 2006 par Pôle pour les sociétés consolidées par intégration globale.

<u>Pôle d'activité</u>	<u>Nombre d'usines</u>	<u>Production (milliers de tonnes ou millions de litres)</u>
Produits Laitiers Frais .....	45	4 675
Boissons .....	103	12 957
Biscuits et Produits Céréaliers .....	38	634

La politique générale du Groupe est de posséder ses usines. Bien que les sites de production soient nombreux et dispersés géographiquement, certaines usines sont cependant des sites de production particulièrement importants. En 2006, les cinq plus importantes usines de produits laitiers frais du Groupe se sont situées en Argentine, au Mexique, en Arabie Saoudite, aux Etats-Unis et au Brésil et ont représenté environ 29 % de la production de produits laitiers frais du Groupe. Les deux plus grands sites de production d'eau embouteillée du Groupe, tous deux situés en France, ont représenté 24 % de la production totale d'eau conditionnée du Groupe en 2006, et les deux plus importants sites de production d'eau en grands contenants, tous deux situés en Indonésie, en ont représenté près de 14 %. Les cinq plus importantes usines de biscuits et produits céréaliers se situent en Belgique, en France, en Indonésie et en Italie, et ont représenté en 2006 environ 34 % de la production totale de biscuits du Groupe.

La direction du Groupe mène des contrôles réguliers de ses sites de production pour évaluer les possibilités d'amélioration de la productivité, de la qualité, de la protection de l'environnement et de la sécurité. Sur la base de tels contrôles, la Direction établit un plan pour l'expansion, la spécialisation, la remise à niveau et la modernisation ou la fermeture de sites particuliers.

### 8.2 ENVIRONNEMENT ET SECURITE

La réglementation et les risques en matière industrielle et environnementale, ainsi que la politique environnementale menée par le Groupe, sont décrits dans le chapitre 4 – Facteurs de risque, du présent Document de Référence.

## CHAPITRE 9 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT

### Préambule

**Recentrage stratégique.** Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur ses trois métiers, le Groupe a cédé entre 1997 et 2006 la totalité de ses activités d'épicerie, ses activités d'emballage, ses activités de fromage et charcuterie (Galbani), ses activités brassicoles européennes et ses activités Sauces.

Parallèlement, le Groupe a continué de renforcer ses positions sur ses segments stratégiques, tout en menant une politique visant à pérenniser la croissance rentable de ses activités. Dans ce cadre, le Groupe a conclu entre 2002 et 2006 divers accords de partenariat et a procédé à la cession de certaines de ses participations :

- en 2002, le Groupe a conclu un accord de partenariat avec The Coca Cola Company portant sur la distribution en Amérique du Nord des eaux en bouteilles du Groupe. En 2005, un nouvel accord a été signé prévoyant notamment une augmentation de 20 % des investissements publicitaires et promotionnels sur la marque *Evian*, ainsi que la vente par le Groupe à The Coca-Cola Company de sa participation dans CCDA Waters, société créée en 2002 pour commercialiser les eaux embouteillées du Groupe (notamment les marques *Dannon Water* et *Sparkletts*) aux Etats-Unis.
- en 2003 et 2004, le Groupe a sensiblement renforcé sa présence au Japon par l'acquisition d'une participation complémentaire dans Yakult, le leader asiatique des probiotiques, dont le Groupe détient désormais 20 % du capital, ainsi que par la signature d'un accord de partenariat avec Yakult portant notamment sur le développement de projets communs en matière de recherche et développement et le développement des produits probiotiques. Cet accord s'est traduit par la création en 2005 et 2006 de deux sociétés communes, en Inde et au Vietnam, dans l'objectif de développer le marché local des probiotiques.
- en avril 2004, le Groupe et Arcor, premier groupe alimentaire argentin, ont signé un accord en vue de fusionner en 2005 leurs activités Biscuits en Amérique du Sud et former ainsi le premier acteur de ce marché dans la région. Bagley LatinoAmerica, la société ainsi créée, est détenue à 49 % par le Groupe et à 51 % par le groupe Arcor qui en assure le management opérationnel depuis janvier 2005.
- en 2005, le Groupe a cédé ses activités Sauces au Royaume-Uni et aux Etats-Unis et a annoncé la cession, devenue effective en janvier 2006, de ses activités Sauces en Asie.
- en 2005, le Groupe a cédé sa participation minoritaire dans la société espagnole Mahou, finalisant ainsi son désengagement des activités brassicoles.
- en 2006, le Groupe a signé un accord de joint-venture avec le groupe China Mengniu Dairy Company Limited, avec pour objectif le développement, la production et la distribution de produits laitiers frais en Chine. Le Groupe détient 49% de cette joint-venture, qui bénéficiera de la position de leader de Mengniu sur le marché chinois des produits laitiers frais.

**Croissance externe.** Dans le cadre de sa stratégie de développement, le Groupe examine en permanence les opportunités de croissance externe. Dans ce contexte, Danone peut prendre une participation initiale inférieure à 100 % dans une société cible, y compris, le cas échéant, une participation minoritaire, et conclure simultanément des accords avec les autres actionnaires aux termes desquels Danone pourrait augmenter sa participation et obtenir le contrôle effectif, prendre une participation majoritaire ou devenir entièrement propriétaire de la société.

**Changements dans le périmètre de consolidation.** Les changements dans le périmètre de consolidation sont détaillés dans la Note 2 des annexes aux comptes consolidés.

Les principales acquisitions de l'exercice 2006 concernent :

- la prise de participation complémentaire de 3,22% dans Danone Asia, société holding détenant les participations du Groupe dans la zone Asie-Pacifique. A l'issue de cette prise de participation, le pourcentage de détention du Groupe dans Danone Asia s'élève à 100% ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans Danone Djurdjura (Produits Laitiers Frais – Algérie), portant le pourcentage de détention du Groupe de 51% à 100%. Cette société, qui était précédemment mise en équivalence, est consolidée par intégration globale depuis le second semestre 2006 ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans Danone Roumanie (Produits Laitiers Frais – Roumanie) portant le pourcentage de détention du Groupe de 65% à 100% ;
- l'acquisition d'une participation de 22,18% dans la société Hui Yuan Juice Holdings Co (Boissons – Chine), qui est mise en équivalence;
- l'acquisition d'une participation de 100% dans la société Rodich (Produits Laitiers Frais – Ukraine), qui est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation de 49% dans la société danoise Aqua d'Or (Boissons – Danemark), qui est mise en équivalence.

Les principales acquisitions de l'exercice 2005 concernaient la prise de participation complémentaire de 3,22 % dans Danone Asia, ainsi que l'acquisition d'une participation complémentaire de 29 % dans la société Sotubi (Biscuits – Tunisie), portant le pourcentage de détention du Groupe de 20 % à 49 %.

En 2004, les principales acquisitions concernaient une participation complémentaire dans la société Zywiec Zdroj (Boissons – Pologne), l'acquisition des actifs de la société Chock and Rolls (Biscuits – Russie) et une participation dans la société Bonafont Garrafones y Servicios (HOD – Mexique).

Les principales cessions de l'exercice 2006 concernent :

- les activités sauces en Asie : la cession de ces activités, intervenue en janvier 2006, a généré une plus-value d'environ 154 millions d'euros (avant intérêts minoritaires). Le Groupe s'étant totalement désengagé de son activité Sauces, cette plus-value est reflétée sur la ligne « Résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » du compte de résultat consolidé.
- Griffins (Biscuits – Nouvelle Zélande) : la cession de cette société, finalisée en mai 2006, a généré une plus-value non taxable de 43 millions d'euros qui est reflétée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels » du compte de résultat consolidé.
- Danone Waters of Canada (HOD – Canada) : la cession de cette société, intervenue en juin 2006, a généré une moins-value nette d'environ 11 millions d'euros. Cette moins-value avant impôt, d'un montant de 38 millions d'euros, est reflétée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels » du compte de résultat consolidé.
- Bakoma (Produits Laitiers Frais – Pologne) : la cession de la participation minoritaire détenue par le Groupe dans cette société a été finalisée en décembre 2006 et a généré une plus-value d'environ 6 millions d'euros. Cette plus-value est reflétée sur la ligne « Résultats des sociétés mises en équivalence » du compte de résultat consolidé.

Les principales cessions de l'exercice 2005 étaient relatives aux activités Boissons en Italie, aux participations minoritaires détenues par le Groupe dans les Biscuits en Colombie, dans les Produits Laitiers Frais en Grèce, dans la Bière en Espagne, dans l'eau conditionnée aux Etats-Unis, et enfin aux activités Sauces détenues par le Groupe au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

Les principales cessions de l'exercice 2004 étaient relatives aux activités Biscuits au Royaume-Uni et en Irlande.

**Taux de conversion.** Une part significative des activités du Groupe est localisée à l'étranger et est libellée en devises autres que l'euro. En 2006, le chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé à hauteur de 48 % en euros et de 52 % dans des devises autres que l'euro, principalement le yuan chinois, le dollar américain, la livre sterling et le peso mexicain. Le résultat opérationnel courant a été réalisé à hauteur d'environ 40 % dans des devises autres que l'euro. En conséquence, les fluctuations des cours de change des devises étrangères contre l'euro peuvent avoir un impact significatif sur le compte de résultat du Groupe. Ces fluctuations influent également sur la valeur dans le bilan consolidé des actifs et passifs libellés en devises.

**Caractère saisonnier des ventes.** Certaines activités du Groupe connaissent des cycles saisonniers de consommation qui peuvent affecter les résultats trimestriels et annuels de Danone, notamment une augmentation de la consommation d'eau aux deuxième et troisième trimestres, et de biscuits au cours du dernier trimestre. En conséquence, Danone enregistre habituellement son chiffre d'affaires trimestriel le plus bas au cours du premier trimestre de chaque exercice. Par ailleurs, les années où les étés sont pluvieux, comme cela a été le cas en Europe en 2004, les ventes d'eau conditionnée et le chiffre d'affaires global annuel peuvent être affectés de manière défavorable ; au contraire, des températures plus élevées, comme celles connues au cours de l'été 2003 en Europe, peuvent stimuler la demande et avoir un impact favorable sur le chiffre d'affaires.

**Autres facteurs.** L'inflation n'a pas eu d'effet significatif sur le résultat opérationnel consolidé du Groupe au cours des trois dernières années, dans la mesure où le taux d'inflation sur les principaux marchés du Groupe au cours de cette période a été globalement relativement faible. D'autres facteurs affectent les activités et le résultat opérationnel de Danone, comme le prix des matières premières, les fluctuations des cours de change, la concurrence, la situation économique et le pouvoir d'achat des consommateurs des pays dans lesquels le Groupe opère, l'évolution des taux d'intérêt, les tendances nutritionnelles ou encore certaines actions gouvernementales (voir chapitre 4 – Facteurs de risque).

**Evaluation des actifs.** Le Groupe procède au moins une fois par an à la revue de la valeur des composants de son actif immobilisé. Comme expliqué dans les Notes 1.4 et 1.5 des annexes aux comptes consolidés, cette revue consiste à comparer la valeur recouvrable des actifs à leur valeur nette comptable, la valeur recouvrable correspondant au montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et la valeur vénale. En 2006, à l'issue de cette revue, le Groupe a constaté une charge non courante de 130 millions d'euros relative à sa participation dans le HOD en Europe et de 40 millions d'euros relative à l'écart d'acquisition de la société Robust (Boissons – Chine).

De même, en 2005, à l'issue de cette revue, le Groupe avait constaté une charge non courante de 53 millions d'euros relative à sa participation dans le HOD au Canada et une charge non courante de 51 millions d'euros relative à sa participation minoritaire dans Bakoma (Produits Laitiers Frais – Pologne). En 2004, le Groupe avait constaté une charge non courante de 608 millions d'euros relatives à ses participations dans le HOD aux Etats-Unis et en Europe. Cette charge comprenait (i) une dépréciation de la valeur comptable de la participation du Groupe dans DS Waters, LP et une provision sur son engagement de rachat de la participation de Suntory Ltd, pour un montant total de 455 millions d'euros et (ii) une dépréciation de la valeur comptable de la participation du Groupe dans The Danone Springs of Eden BV, à hauteur de 153 millions d'euros.

Ces provisions et dépréciations sont détaillées dans les Notes 4 et 6 des annexes aux comptes consolidés.

**Principes comptables.** Les principes comptables suivis par le Groupe pour la préparation de ses comptes consolidés sont décrits dans la Note 1 des annexes aux comptes consolidés. Les principes comptables dont l'application nécessite de recourir à des hypothèses, des estimations et des jugements et qui sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur les comptes consolidés concernent l'évaluation des actifs incorporels, des titres mis en équivalence, des impôts différés actifs et des dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts minoritaires, la détermination du montant des provisions pour risques et charges, des provisions pour engagements commerciaux ou des provisions pour retraites.

## 9.1 SITUATION FINANCIERE

Les tableaux ci-dessous reprennent (i) les comptes de résultats consolidés du Groupe et (ii) le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant et la marge opérationnelle courante des pôles d'activité et zones géographiques du Groupe, respectivement pour les exercices clos aux 31 décembre 2004, 2005 et 2006.

### Comptes de résultats consolidés

(En millions d'euros, sauf pourcentages)	Exercice clos le 31 décembre					
	2004		2005		2006	
Chiffre d'affaires net <sup>(1)</sup>	12 273	100,0 %	13 024	100,0 %	14 073	100,0 %
Coût des produits vendus	(6 223)	50,7 %	(6 644)	51,0 %	(7 214)	51,3 %
Frais sur ventes	(3 108)	25,3 %	(3 331)	25,6 %	(3 605)	25,6 %
Frais généraux	(976)	8,0 %	(1 017)	7,8 %	(1 047)	7,4 %
Frais de recherche et de développement	(129)	1,0 %	(123)	1,0 %	(126)	0,9 %
Autres produits et charges	(229)	1,9 %	(171)	1,3 %	(167)	1,2 %
Résultat opérationnel courant	1 608	13,1 %	1 738	13,3 %	1 914	13,6 %
Autres produits et charges opérationnels	(49)	0,4 %	(32)	0,2 %	(40)	0,3 %
Résultat opérationnel	1 559	12,7 %	1 706	13,1 %	1 874	13,3 %
Coût de l'endettement financier net	(94)	0,8 %	(101)	0,8 %	(37)	0,3 %
Autres produits et charges financiers	104	0,9 %	(9)	—	(31)	0,2 %
Résultat avant impôt	1 569	12,8 %	1 596	12,3 %	1 806	12,8 %
Impôts sur les bénéfices	(428)	3,5 %	(473)	3,7 %	(360)	2,6 %
Résultat des sociétés intégrées	1 141	9,3 %	1 123	8,6 %	1 446	10,2 %
Résultats des sociétés mises en équivalence	(550)	4,5 %	44	0,3 %	(40)	0,2 %
Résultat net avant résultat des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	591	4,8 %	1 167	8,9 %	1 406	10,0 %
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	47	0,4 %	504	3,9 %	154	1,1 %
Résultat net	638	5,2 %	1 671	12,8 %	1 560	11,1 %
— Part du Groupe	449	3,7 %	1 464	11,2 %	1 353	9,6 %
— Part des intérêts minoritaires	189	1,5 %	207	1,6 %	207	1,5 %

<sup>(1)</sup> Le chiffre d'affaires est constaté net des remises et ristournes, ainsi que des actions commerciales ponctuelles et des services facturés par les clients

### Chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par pôle d'activité et zone géographique

	Chiffres d'affaires			Résultat opérationnel courant			Marge opérationnelle courante <sup>(1)</sup>		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
<b>Par pôle d'activité</b>									
Produits Laitiers Frais	6 510	7 184	7 934	917	1 019	1 109	14,1 %	14,2 %	14,0 %
Boissons	3 201	3 473	3 942	493	474	504	15,4 %	13,7 %	12,8 %
Biscuits et Produits Céréaliers	2 562	2 367	2 197	278	343	301	10,9 %	14,5 %	13,7 %
Frais centraux non répartis <sup>(3)</sup>	—	—	—	(80)	(98)	—	—	—	—
Groupe	12 273	13 024	14 073	1 608	1 738	1 914	13,10 %	13,35 %	13,60 %
<b>Par zone géographique</b>									
Europe <sup>(2)</sup>	8 096	8 179	8 582	1 209	1 266	1 295	14,9 %	15,5 %	15,1 %
Asie	1 965	2 235	2 429	259	256	244	13,2 %	11,5 %	10,0 %
Reste du Monde	2 212	2 610	3 062	220	314	375	10,0 %	12,0 %	12,2 %
Frais centraux non répartis <sup>(3)</sup>	—	—	—	(80)	(98)	—	—	—	—
Groupe	12 273	13 024	14 073	1 608	1 738	1 914	13,10 %	13,35 %	13,60 %

<sup>(1)</sup> Résultat opérationnel courant en pourcentage du chiffre d'affaires.

<sup>(2)</sup> La France représente environ 34 % du chiffre d'affaires de la zone Europe en 2006 (35,3% en 2005 et 36,8 % en 2004).

<sup>(3)</sup> Les frais centraux non répartis représentent le solde des charges du Groupe qui n'ont pas été affectées aux Pôles. En 2006, le Groupe a mis en place un système d'analyse lui permettant d'allouer l'ensemble de ces charges et produits aux Pôles.



## 2006 par rapport à 2005

**Chiffre d'affaires.** Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 8,1 %, passant de 13 024 millions d'euros en 2005 à 14 073 millions d'euros en 2006. Cette augmentation résulte d'une croissance à périmètre et taux de change constants de 9,7 %, partiellement compensée par un effet net négatif des variations de périmètre (- 1,4 %) et des taux de conversion (- 0,2%). La croissance interne de 9,7 % réalisée en 2006 résulte pour environ 7,1 % d'une augmentation des volumes vendus et pour 2,6 % d'une meilleure valorisation des produits.

L'effet périmètre s'explique principalement par la déconsolidation à compter du 1er juillet 2006 des activités Biscuits en Inde (voir Note 7 des annexes aux comptes consolidés) et par la cession en juin 2006 des activités Biscuits en Nouvelle-Zélande.

Sur le plan géographique, la croissance à périmètre et taux de change constants réalisée en 2006 a été tirée par le Reste du Monde et par l'Asie, qui ont réalisé respectivement 17,3 % et 8,7 %. La croissance en Europe, qui est un marché plus mature, a été de 4,9 % à périmètre et taux de change constants.

**Coût des produits vendus.** Le coût des produits vendus correspond aux coûts de production, comprenant essentiellement le coût des matières premières alimentaires et des emballages, la main d'œuvre industrielle ainsi que l'amortissement du matériel de production. En valeur absolue, le coût des produits vendus a augmenté de 8,6 %, passant de 6 644 millions d'euros en 2005 à 7 214 millions d'euros en 2006. En pourcentage du chiffre d'affaires, le coût des produits vendus est passé de 51,0 % en 2005 à 51,3 % en 2006, soit une hausse de 30 points de base environ. Cette augmentation résulte principalement de l'augmentation du coût de certaines matières premières, notamment les matières plastiques et le sucre en Asie. Cette évolution défavorable est en partie compensée par la poursuite de la politique menée par le Groupe visant à optimiser l'utilisation des ingrédients et des emballages, à rationaliser les flux de matières en collaboration avec les fournisseurs et à améliorer sa productivité.

**Frais sur ventes.** Les frais sur ventes se composent des dépenses publicitaires et promotionnelles, des coûts de distribution et des frais de structure de la force de vente. En valeur absolue, les frais sur ventes sont passés de 3 331 millions d'euros en 2005 à 3 605 millions d'euros en 2006, représentant 25,6 % du chiffre d'affaires en 2005 et 2006. Cette stabilité traduit la politique du Groupe visant à (i) optimiser et à mieux cibler ses opérations publicitaires et promotionnelles et (ii) renforcer l'accessibilité prix des produits du Groupe, notamment dans les pays émergents. En 2006, les dépenses marketing sont restées stables en pourcentage du chiffre d'affaires.

**Frais généraux.** Les frais généraux ont légèrement augmenté en 2006 à 1 047 millions d'euros contre 1 017 millions d'euros en 2005. Ils représentent 7,4 % du chiffre d'affaires en 2006 contre 7,8 % du chiffre d'affaires en 2005. Cette diminution en proportion du chiffre d'affaires résulte notamment de la politique active menée depuis plusieurs années par le Groupe pour diminuer ses frais de structure.

**Frais de recherche et de développement.** Les frais de recherche et de développement, qui représentent environ 1 % du chiffre d'affaires, ont légèrement augmenté en 2006 et s'établissent à 126 millions d'euros contre 123 millions d'euros en 2005.

**Autres produits et charges.** Les autres charges s'élèvent à 167 millions d'euros en 2006 contre 171 millions d'euros en 2005. Elles se décomposent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Participation et intéressement .....	116	121
Options d'achat d'actions consenties à des salariés du Groupe .....	23	14
Autres .....	32	32
Total .....	<u>171</u>	<u>167</u>

La ligne « Autres » comprend principalement des coûts de restructuration ainsi que des plus ou moins value de cession d'actifs.

**Résultat opérationnel courant.** Le résultat opérationnel courant a augmenté de 176 millions d'euros, passant de 1 738 millions d'euros en 2005 à 1 914 millions d'euros en 2006.

La marge opérationnelle courante s'est améliorée de 25 points de base, passant de 13,35 % en 2005 à 13,60 % en 2006. Cette progression, soutenue par des innovations à valeur ajoutée, par des gains de productivité et par l'optimisation des coûts fixes, est à mettre en perspective d'un contexte de hausse sensible du coût des matières premières, principalement des matières plastiques, et de l'impact négatif de l'évolution du mix pays.

**Autres produits et charges opérationnels.** En 2006, les autres charges opérationnelles s'élèvent à 40 millions d'euros et comprennent principalement la perte de 38 millions d'euros réalisée dans le cadre de la cession de Danone Waters of Canada (HOD – Canada), ainsi que la perte de valeur de 40 millions d'euros constatée sur l'écart d'acquisition de Robust (Boissons – Chine), partiellement compensées par la plus value de 43 millions d'euros réalisée dans le cadre de la cession de Griffins (Biscuits – Nouvelle-Zélande).

En 2005, les autres charges opérationnelles s'élevaient à 32 millions d'euros et comprenaient principalement la perte de valeur de 53 millions d'euros constatée sur la participation du Groupe dans ses activités HOD au Canada, partiellement compensée par le profit de 19 millions d'euros réalisé dans le cadre de la cession d'Italacqua.

**Résultat opérationnel.** Le résultat opérationnel a augmenté de 168 millions d'euros, passant de 1 706 millions d'euros en 2005 à 1 874 millions d'euros en 2006. Le taux de marge opérationnelle a progressé de 20 points de base, passant de 13,1 % à 13,3 %.

**Coût de l'endettement financier net.** Le coût de l'endettement financier net est passé de 101 millions d'euros en 2005 à 37 millions d'euros en 2006. Il se décompose comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Coût de l'endettement financier brut . . . . .	(189)	(219)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie . . . . .	88	182
Total . . . . .	<u>(101)</u>	<u>(37)</u>

En 2006, l'augmentation du coût de l'endettement financier brut résulte notamment du coût plus élevé de l'endettement en devises servant de couverture de certains investissements à l'étranger. L'augmentation des produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie provient principalement d'une augmentation du montant moyen des placements.

**Autres produits et charges financiers.** Les autres charges financières se sont élevées à 31 millions d'euros en 2006 contre 9 millions d'euros en 2005. L'augmentation des charges nettes résulte principalement de la diminution des intérêts reçus sur le prêt qui avait été accordé à des fonds d'investissement dans le cadre de la cession de Galbani, ce prêt ayant été remboursé en mai 2006.

**Impôts sur les bénéfices.** La charge d'impôt a diminué, passant de 473 millions d'euros en 2005 à 360 millions d'euros en 2006. La baisse du taux effectif d'imposition, qui s'établit à 19,9 % en 2006 contre 29,6 % en 2005, résulte notamment d'une fiscalisation particulière des plus et moins values de cession de participations et des pertes de valeur ainsi que de l'activation, en 2006, de l'intégralité des pertes fiscales générées par les activités HOD aux Etats-Unis (voir Note 23 des annexes aux comptes

consolidés). Retraité des éléments non courants, le taux effectif d'imposition s'élève à 28,1% en 2006 contre 29,1% en 2005. Un rapprochement entre le taux d'imposition français et le taux d'imposition effectif du Groupe figure dans la Note 23 des annexes aux comptes consolidés.

**Résultats des sociétés mises en équivalence.** Le résultat des sociétés mises en équivalence se décompose comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Part du Groupe dans les résultats .....	69	62
Perte de valeur .....	(51)	(130)
Résultat de cession et autres .....	26	28
Total .....	<u>44</u>	<u>(40)</u>

En 2006, la ligne « Perte de valeur » comprend principalement la perte de valeur constatée sur la participation du Groupe dans The Danone Springs of Eden BV (HOD – Europe). La ligne « Résultat de cession et autres » comprend le résultat de cession de la participation minoritaire détenue par le Groupe dans Bakoma (Produits Laitiers Frais – Pologne).

En 2005, la ligne « Perte de valeur » comprenait la perte de valeur constatée sur la participation minoritaire dans Bakoma. La ligne « Résultat de cession et autres » comprenait principalement (i) la perte nette de 313 millions d'euros réalisée dans le cadre de la cession des activités HOD aux Etats-Unis, (ii) la plus value nette de 292 millions d'euros réalisée dans le cadre de la cession de Mahou (Bière – Espagne) et (iii) la plus-value nette de 22 millions d'euros réalisée dans le cadre de la cession de Galletas Noël (Biscuits – Colombie).

**Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.** En 2006, cette ligne comprend la plus-value de cession des activités Sauces en Asie. En 2005, cette ligne comprenait le résultat net des activités Sauces, ainsi que la plus-value de 473 millions d'euros réalisée dans le cadre de la cession des activités Sauces au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

**Résultat net part du Groupe.** Le résultat net part du Groupe s'élève à 1 353 millions d'euros en 2006 contre 1 464 millions d'euros en 2005. Le passage du résultat net part du Groupe au résultat net courant part du Groupe est présenté dans le tableau ci-dessous :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
<b>Résultat net part du Groupe</b> .....	<b>1 464</b>	<b>1 353</b>
— Résultat net non courant des activités poursuivies .....	71	(11)
— Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession .....	(504)	(148)
<b>Résultat net courant part du Groupe des activités poursuivies</b> .....	<b>1 031</b>	<b>1 194</b>

Le résultat net non courant des activités poursuivies comprend principalement les éléments reflétés sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels » (voir ci-dessus), les pertes de valeur et les résultats de cession relatifs aux sociétés mises en équivalence (voir ci-dessus), ainsi que l'effet de l'activation de l'intégralité des pertes reportables générées par les activités HOD aux Etats-Unis.

**Résultat net par action.** Le résultat net dilué part du Groupe par action a diminué, passant de 5,87 euros par action en 2005 à 5,53 euros par action en 2006. Hors prise en compte des éléments non courants constatés en 2005 et en 2006, le résultat net dilué part du Groupe par action aurait progressé d'environ 17,9 %, de 4,14 euros par action en 2005 à 4,88 euros par action en 2006.

## Chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par pôle d'activité

**Produits Laitiers Frais.** Le chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais est passé de 7 184 millions d'euros en 2005 à 7 934 millions d'euros en 2006, soit une augmentation de 10,4 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 9,2 %. Cette croissance interne, qui est notamment portée par les quatre « *blockbusters* » du Pôle (gammes *Activia*, *Actimel*, *Vitalinea* et *Danonino*), a été renforcée par l'effet de périmètre positif lié à l'intégration globale d'Al Safi Danone Company (Arabie Saoudite) et de Danone Djurdjura (Algérie), sociétés dont le Groupe a pris le contrôle respectivement en juillet 2005 et juillet 2006. Les variations des taux de change ont eu un impact très légèrement négatif (-0,1%) sur la croissance du chiffre d'affaires en 2006. Les ventes de yoghourts et produits assimilés, qui représentent près de 95 % des ventes du Pôle, ont réalisé une progression de près de 11 % en 2006.

La performance réalisée en 2006 témoigne une fois encore de la capacité du Pôle à innover et à étendre le territoire de ses marques et produits atouts, qu'il s'agisse d'extensions géographiques ou de déclinaisons de produits. Ainsi, la gamme de produits probiotiques *Activia* a continué d'enregistrer une progression de ses ventes de près de 50 % à périmètre et taux de change constants et a représenté un chiffre d'affaires de 1 279 millions d'euros. De même, les ventes d'*Actimel* ont enregistré une croissance de 12 % à périmètre et taux de change constants et se sont établies à plus d'un milliard d'euros en 2006.

Le résultat opérationnel courant a progressé, passant de 1 019 millions d'euros en 2005 à 1 109 millions d'euros en 2006 et la marge opérationnelle courante est passée de 14,2 % à 14,0 %. Si les frais centraux avaient été intégralement réalloués aux Pôles en 2005, le résultat opérationnel courant aurait été de 965 millions d'euros en 2005 et la marge opérationnelle courante aurait augmenté, de 13,4% en 2005 à 14,0% en 2006. Cette progression de 68 points de base, qui résulte notamment d'une stabilité générale des prix du lait et d'un contexte favorable pour les autres matières premières, démontre le succès continu de l'innovation et des marques « *blockbusters* » à plus forte marge.

**Boissons.** Le chiffre d'affaires du pôle Boissons est passé de 3 473 millions d'euros en 2005 à 3 942 millions d'euros en 2006, soit une hausse de 13,5 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Pôle a augmenté de 14,8 % en 2006. Cette croissance a été partiellement compensée par un effet négatif des variations de périmètre (-1,1 %).

Le résultat opérationnel courant a augmenté de plus de 6 %, de 474 millions d'euros en 2005 à 504 millions d'euros en 2006, et la marge opérationnelle courante est passée de 13,7 % en 2005 à 12,8 % en 2006. Si les frais centraux avaient été intégralement réalloués aux Pôles en 2005, le résultat opérationnel courant aurait été de 448 millions d'euros en 2005 et la marge opérationnelle courante aurait diminué de 12,9 % en 2005 à 12,8 % en 2006. Cette baisse de la marge opérationnelle courante provient notamment (i) des effets négatifs liés à l'augmentation du prix des matières plastiques et du sucre, particulièrement en Asie, et (ii) d'une croissance plus forte dans des pays à moindre rentabilité, notamment en Chine au 4<sup>ème</sup> trimestre 2006.

**Biscuits et Produits Céréaliers.** Le chiffre d'affaires du pôle Biscuits et Produits Céréaliers est passé de 2 367 millions d'euros en 2005 à 2 197 millions d'euros en 2006, affichant une baisse de 7,1 %. Cette baisse s'explique principalement par un effet périmètre négatif de 9,9 %, lié à la cession de Griffins (Nouvelle-Zélande) et à la déconsolidation de la société indienne Britannia Industries (voir Note 7 des annexes aux comptes consolidés). A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du pôle Biscuits et Produits Céréaliers a augmenté de 3,1%. En 2006, la croissance a essentiellement été tirée par l'Europe.

Le résultat opérationnel courant du Pôle est passé de 343 millions d'euros en 2005 à 301 millions d'euros en 2006. La marge opérationnelle courante a diminué, de 14,5 % en 2005 à 13,7 % en 2006. Si les

frais centraux avaient été intégralement réalloués aux Pôles en 2005, le résultat opérationnel courant aurait été de 325 millions d'euros en 2005 et la marge opérationnelle courante serait restée stable à 13,7%. Cette stabilité provient notamment de l'impact neutre du coût des matières premières et d'une forte productivité, qui ont compensé un mix géographique défavorable.

#### ***Chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par zone géographique***

**Europe.** Le chiffre d'affaires de la zone Europe est passé de 8 179 millions d'euros en 2005 à 8 582 millions d'euros en 2006, soit une augmentation de 4,9 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 5,1 %, en dépit d'une croissance faible du chiffre d'affaires en France, qui représente 2 916 millions d'euros soit 34 % du total de la zone. La croissance en Europe a notamment été tirée par les excellentes performances de la Russie, de l'Espagne et de l'Allemagne.

Le résultat opérationnel courant est passé de 1 266 millions d'euros en 2005 à 1 295 millions d'euros en 2006 et la marge opérationnelle courante a diminué de 15,5 % à 15,1 %. Si les frais centraux avaient été intégralement réalloués aux Pôles en 2005, le résultat opérationnel courant aurait été de 1 204 millions d'euros en 2005 et la marge opérationnelle courante aurait progressé, de 14,7% en 2005 à 15,1% en 2006.

**Asie.** Le chiffre d'affaires de la zone Asie est passé de 2 235 millions d'euros en 2005 à 2 429 millions d'euros en 2006, soit une augmentation de 8,7 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 20,6 %, avec une forte contribution de la Chine.

Le résultat opérationnel courant est passé de 256 millions d'euros en 2005 à 244 millions d'euros en 2006 et la marge opérationnelle courante a baissé de 11,5 % à 10,0 %. Si les frais centraux avaient été intégralement réalloués aux Pôles en 2005, le résultat opérationnel courant aurait été de 239 millions d'euros en 2005 et la marge opérationnelle courante aurait diminué de 10,7 % en 2005 à 10,0 % en 2006. Cette réduction s'explique notamment par l'impact négatif de l'augmentation du prix des matières plastiques et du sucre.

**Reste du Monde.** Le chiffre d'affaires de cette zone, qui comprend principalement les activités du Groupe en Amérique et en Afrique du Sud, est passé de 2 610 millions d'euros en 2005 à 3 062 millions d'euros en 2006, soit une augmentation de 17,3 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 16 %, avec des croissances élevées dans tous les pays de la zone.

Le résultat opérationnel courant est passé de 314 millions d'euros en 2005 à 375 millions d'euros en 2006 et la marge opérationnelle courante est passée de 12,0 % à 12,2 %. Si les frais centraux avaient été intégralement réalloués aux Pôles en 2005, le résultat opérationnel courant aurait été de 295 millions d'euros en 2005 et la marge opérationnelle courante aurait augmenté, de 11,3% en 2005 à 12,2% en 2006, grâce à la croissance de l'activité dans toute la zone.

#### **2005 par rapport à 2004**

**Chiffre d'affaires.** Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 6,1 %, passant de 12 273 millions d'euros en 2004 à 13 024 millions d'euros en 2005. Cette augmentation résulte d'une croissance à périmètre et taux de change constants de 6,7 % et d'un effet positif des taux de conversion (1,6 %), partiellement compensés par un effet net négatif des variations de périmètre (-2,2 %). La croissance interne de 6,7 % réalisée en 2005 résulte pour environ 5,2 % d'une augmentation des volumes vendus et pour 1,5 % d'une meilleure valorisation des produits.

L'effet périmètre s'explique principalement par la cession en 2004 des filiales du pôle Biscuits et Produits Céréaliers au Royaume Uni (Jacob's) et en Irlande (Irish Biscuits), par la déconsolidation des activités Biscuits en Amérique Latine à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005 et par la cession des activités d'eaux

en bouteilles en Italie en janvier 2005. Ces effets négatifs de périmètre sont partiellement compensés par l'intégration globale d'Al Safi Danone Company à la suite de la prise de contrôle de cette société par le Groupe le 1<sup>er</sup> juillet 2005. L'effet conversion s'explique principalement par l'affaiblissement de l'euro vis-à-vis du dollar américain et des monnaies qui lui sont liées, notamment le yuan chinois.

Sur le plan géographique, la croissance à périmètre et taux de change constants réalisée en 2005 a été tirée par l'Asie et le Reste du Monde, qui ont réalisé respectivement 12,9 % et 15,6 %. La croissance en Europe, qui est un marché plus mature, a été de 2,8 % à périmètre et taux de change constants.

**Coût des produits vendus.** Le coût des produits vendus correspond aux coûts de production, comprenant essentiellement le coût des matières premières alimentaires et des emballages, la main d'œuvre industrielle ainsi que l'amortissement du matériel de production. En valeur absolue, le coût des produits vendus a augmenté de 6,8 %, passant de 6 223 millions d'euros en 2004 à 6 644 millions d'euros en 2005. En pourcentage du chiffre d'affaires, le coût des produits vendus est passé de 50,7 % en 2004 à 51,0 % en 2005, soit une hausse de 30 points de base environ. Cette augmentation résulte principalement de l'augmentation du coût de certaines matières premières, notamment les matières plastiques. Cette évolution défavorable est en partie compensée par la poursuite de la politique menée par le Groupe visant à optimiser l'utilisation des ingrédients et des emballages, à rationaliser les flux de matières en collaboration avec les fournisseurs et à améliorer sa productivité.

**Frais sur ventes.** Les frais sur ventes se composent des dépenses publicitaires et promotionnelles, des coûts de distribution et des frais de structure de la force de vente. En valeur absolue, les frais sur ventes sont passés de 3 108 millions d'euros en 2004 à 3 331 millions d'euros en 2005, représentant respectivement 25,3 % et 25,6 % du chiffre d'affaires. Cette augmentation résulte notamment de la forte augmentation des coûts de distribution à la suite de la hausse des prix du pétrole. Elle est partiellement compensée par la politique du Groupe visant à (i) optimiser et à mieux cibler ses opérations publicitaires et promotionnelles et (ii) renforcer l'accessibilité prix des produits du Groupe, notamment dans les pays émergents. En 2005, les dépenses marketing sont restées stables en pourcentage du chiffre d'affaires.

**Frais généraux.** Les frais généraux ont légèrement augmenté en 2005 à 1 017 millions d'euros contre 976 millions d'euros en 2004. Ils représentent 7,8 % du chiffre d'affaires en 2005 contre 8,0 % du chiffre d'affaires en 2004. Cette diminution en proportion du chiffre d'affaires résulte notamment de la politique active menée depuis plusieurs années par le Groupe pour diminuer ses frais de structure.

**Frais de recherche et de développement.** Les frais de recherche et de développement, qui représentent environ 1 % du chiffre d'affaires, ont légèrement diminué en 2005 et s'établissent à 123 millions d'euros contre 129 millions d'euros en 2004.

**Autres produits et charges.** Les autres charges s'élèvent à 171 millions d'euros en 2005 contre 229 millions d'euros en 2004. Elles se décomposent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
Participation et intéressement .....	115	116
Options d'achat d'actions consenties à des salariés du Groupe .....	28	23
Autres .....	<u>86</u>	<u>32</u>
Total .....	<u>229</u>	<u>171</u>

La ligne « Autres » comprend principalement des coûts de restructuration ainsi que des plus ou moins value de cession d'actifs.

**Résultat opérationnel courant.** Le résultat opérationnel courant a augmenté de 130 millions d'euros, passant de 1 608 millions d'euros en 2004 à 1 738 millions d'euros en 2005.

La marge opérationnelle courante s'est améliorée de 25 points de base, passant de 13,10 % en 2004 à 13,35 % en 2005. Cette progression, qui provient pour environ 51 points de base de l'amélioration de la performance opérationnelle et pour environ 44 points de base des variations de périmètre, est à mettre en perspective d'un contexte de hausse sensible du coût des transports et du prix des matières premières, principalement des matières plastiques, et de l'impact négatif de l'évolution du mix pays.

**Autres produits et charges opérationnels.** En 2005, les autres charges opérationnelles s'élèvent à 32 millions d'euros et comprennent principalement la perte de valeur de 53 millions d'euros constatée sur la participation du Groupe dans ses activités HOD au Canada, partiellement compensée par le profit de 19 millions d'euros réalisé dans le cadre de la cession d'Italaqua (Boissons – Italie).

En 2004, les autres charges opérationnelles s'élevaient à 49 millions et comprenaient principalement la perte réalisée dans le cadre de la cession des activités Biscuits au Royaume-Uni (Jacob's) et en Irlande (Irish Biscuits).

**Résultat opérationnel.** Le résultat opérationnel a augmenté de 147 millions d'euros, passant de 1 559 millions d'euros en 2004 à 1 706 millions d'euros en 2005. Le taux de marge opérationnelle a progressé de 40 points de base, passant de 12,7 % à 13,1 %.

**Coût de l'endettement financier net.** Le coût de l'endettement financier net est passé de 94 millions d'euros en 2004 à 101 millions d'euros en 2005. Il se décompose comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
Coût de l'endettement financier brut . . . . .	(149)	(189)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie . . . . .	55	88
Total . . . . .	<u>(94)</u>	<u>(101)</u>

En 2005, l'augmentation du coût de l'endettement financier brut résulte notamment de la charge de 13 millions d'euros constatée dans le cadre du remboursement anticipé des obligations convertibles ainsi que d'une augmentation du coût moyen de la dette brute. L'augmentation des produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie provient principalement d'une augmentation du montant moyen des placements.

**Autres produits et charges financiers.** Les autres charges financières se sont élevés à 9 millions d'euros en 2005. En 2004, les autres produits financiers s'élevaient à 104 millions d'euros et comprenaient principalement des plus-values de cession de titres de participation pour 47 millions d'euros ainsi qu'un complément sur le prix de cession de la société BSN Glasspack pour 71 millions d'euros.

**Impôts sur les bénéfices.** La charge d'impôt a augmenté, passant de 428 millions d'euros en 2004 à 473 millions d'euros en 2005. La hausse du taux effectif d'imposition, qui s'établit à 29,6 % en 2005 contre 27,3 % en 2004, résulte notamment d'une fiscalisation particulière des plus et moins values de cession de participations et des pertes de valeur. Un rapprochement entre le taux d'imposition français et le taux d'imposition effectif du Groupe figure dans la Note 23 des annexes aux comptes consolidés.

**Résultats des sociétés mises en équivalence.** Le résultat des sociétés mises en équivalence se décompose comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
Part du Groupe dans les résultats . . . . .	58	69
Perte de valeur . . . . .	(608)	(51)
Résultat de cession . . . . .	–	26
Total . . . . .	<u>(550)</u>	<u>44</u>

En 2005, la ligne « Perte de valeur » comprend la perte de valeur constatée sur la participation minoritaire dans Bakoma (Produits Laitiers Frais – Pologne). La ligne « Résultat de cession » comprend principalement (i) la perte nette de 313 millions d’euros réalisée dans le cadre de la cession des activités HOD aux Etats-Unis, (ii) la plus value nette de 292 millions d’euros réalisée dans le cadre de la cession de Mahou (Bière – Espagne) et (iii) la plus-value nette de 22 millions d’euros réalisée dans le cadre de la cession de Galletas Noël (Biscuits – Colombie).

En 2004, la ligne « Perte de valeur » enregistrait les provisions et pertes de valeur constatées sur les participations du Groupe dans DS Waters, LP et The Danone Springs of Eden BV.

**Résultat net d’impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.** Cette ligne comprend le résultat net des activités Sauces, ainsi que la plus-value de 473 millions d’euros réalisée dans le cadre de la cession des activités Sauces au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

**Résultat net part du Groupe.** Le résultat net part du Groupe s’élève à 1 464 millions d’euros en 2005 contre 449 millions d’euros en 2004. Le passage du résultat net part du Groupe au résultat net courant part du Groupe est présenté dans le tableau ci-dessous :

<u>(En millions d’euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
<b>Résultat net part du Groupe</b> .....	<b>449</b>	<b>1 464</b>
— Résultat net non courant des activités poursuivies .....	508	71
— Résultat net d’impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession .....	(47)	(504)
<b>Résultat net courant part du Groupe des activités poursuivies</b> .....	<b>910</b>	<b>1 031</b>

Le résultat net non courant des activités poursuivies comprend principalement les éléments reflétés sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels » ainsi que les pertes de valeur et les résultats de cession relatifs aux sociétés mises en équivalence (voir ci-dessus).

**Résultat net par action.** Le résultat net dilué part du Groupe par action a fortement augmenté, passant de 1,79 euro par action en 2004 à 5,87 euros par action en 2005. Hors prise en compte des éléments non courants constatés en 2004 et en 2005, le résultat net dilué part du Groupe par action aurait progressé d’environ 16 %, de 3,57 euros par action en 2004 à 4,14 euros par action en 2005.

#### **Chiffre d’affaires, résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par pôle d’activité**

**Produits Laitiers Frais.** Le chiffre d’affaires du pôle Produits Laitiers Frais est passé de 6 510 millions d’euros en 2004 à 7 184 millions d’euros en 2005, soit une augmentation de 10,4 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d’affaires a augmenté de 7 %. Cette croissance interne a été renforcée par l’effet de périmètre positif lié à l’intégration globale d’Al Safi Danone Company (Arabie Saoudite), société dont le Groupe a pris le contrôle en juillet 2005. Les variations des taux de change ont également eu un impact positif sur la croissance à hauteur de 2,3 %. Les ventes de yoghourts et produits assimilés, qui représentent près de 95 % des ventes du Pôle, ont réalisé une progression de 11 % en 2005.

La performance réalisée en 2005 témoigne une fois encore de la capacité du Pôle à innover et à étendre le territoire de ses marques et produits atouts, qu’il s’agisse d’extensions géographiques ou de déclinaisons de produits. Ainsi, la gamme de produits probiotiques *Activia* a continué d’enregistrer une progression de ses ventes de près de 36 % à périmètre et taux de change constants et a représenté un chiffre d’affaires d’environ 845 millions d’euros. De même, les ventes d’*Actimel* ont enregistré une croissance de près de 20 % à périmètre et taux de change constants et se sont établies à environ



890 millions d'euros en 2005. Les ventes de la gamme de produits allégés *Taillefine/Vitalinea*, qui se sont élevées à environ 900 millions d'euros en 2005, ont connu un taux de croissance de 2 % à périmètre et taux de change constants.

Le résultat opérationnel courant a progressé de 11,1 %, passant de 917 millions d'euros en 2004 à 1 019 millions d'euros en 2005 et la marge opérationnelle courante est passée de 14,1 % à 14,2 %. Outre l'effet négatif lié à la hausse du coût des matières plastiques et des transports, la marge opérationnelle courante est impactée par les difficultés rencontrées sur les marchés à plus forte rentabilité comme la France, ainsi que par la forte croissance dans les pays à moindre rentabilité.

**Boissons.** Le chiffre d'affaires du pôle Boissons est passé de 3 201 millions d'euros en 2004 à 3 473 millions d'euros en 2005, soit une hausse de 8,5 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Pôle a augmenté de 10,0 % en 2005. Cette croissance a été partiellement compensée par un effet négatif des variations de périmètre (- 2,6 %) lié notamment à la cession des activités d'eau en bouteilles en Italie. L'innovation a de nouveau été un facteur important dans la croissance du Pôle avec, en particulier, le lancement de nouvelles boissons aromatisées et fonctionnelles, telles *Taillefine Fiz* en France ou *Smakolyk* en Pologne.

Le résultat opérationnel courant a diminué d'environ 4 %, de 493 millions d'euros en 2004 à 474 millions d'euros en 2005 et la marge opérationnelle courante est passée de 15,4 % en 2004 à 13,7 % en 2005. Cette baisse de la marge opérationnelle courante provient notamment (i) des effets négatifs liés à l'augmentation du coût des transports et du prix des matières premières, en particulier les matières plastiques, et (ii) d'une croissance plus forte dans des pays à moindre rentabilité. En revanche, la cession des activités d'eau en Italie a eu un impact positif sur l'évolution du taux de marge.

**Biscuits et Produits Céréaliers.** Le chiffre d'affaires du pôle Biscuits et Produits Céréaliers est passé de 2 562 millions d'euros en 2004 à 2 367 millions d'euros en 2005, affichant une baisse de 7,6 %. Cette baisse s'explique principalement par un effet périmètre négatif de 10,1 %, lié à la cession des activités Biscuits au Royaume-Uni et en Irlande, ainsi qu'à la déconsolidation des activités Biscuits en Amérique Latine. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du pôle Biscuits et Produits Céréaliers a augmenté de 1,5 %. En 2005, la croissance a de nouveau été tirée par l'Asie (notamment l'Inde et l'Indonésie). En Europe, les ventes ont légèrement diminué, en raison notamment de la pression concurrentielle forte d'acteurs locaux.

Le résultat opérationnel courant du Pôle est passé de 278 millions d'euros en 2004 à 343 millions d'euros en 2005. La marge opérationnelle courante a fortement augmenté, de 10,9 % en 2004 à 14,5 % en 2005. L'augmentation de la marge opérationnelle courante traduit les efforts menés par le Groupe afin de restaurer la rentabilité de son activité Biscuits. Elle a également été favorablement impactée par les variations de périmètre, notamment la cession de Jacobs et Irish Biscuits en 2004 et la déconsolidation des activités en Amérique Latine à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005.

#### ***Chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par zone géographique***

**Europe.** Le chiffre d'affaires de la zone Europe est passé de 8 096 millions d'euros en 2004 à 8 179 millions d'euros en 2005, soit une augmentation de 1,0 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 2,8 %, en dépit d'une baisse du chiffre d'affaires en France, qui représente 2 883 millions d'euros soit 35,3 % du total de la zone. La croissance en Europe a notamment été tirée par les excellentes performances de la Russie, de la Turquie, du Royaume-Uni et de l'Allemagne.

Le résultat opérationnel courant est passé de 1 209 millions d'euros en 2004 à 1 266 millions d'euros en 2005 et la marge opérationnelle courante a augmenté de 14,9 % à 15,5 %. Cette hausse résulte

notamment d'une amélioration des performances opérationnelles ainsi que des variations de périmètre (cessions des activités d'eau en Italie ainsi que des activités Biscuits et Produits Céréaliers au Royaume-Uni et en Irlande). Elle a été partiellement compensée par l'augmentation du prix de certaines matières premières, notamment les matières plastiques, ainsi que par la baisse de rentabilité de la France.

**Asie.** Le chiffre d'affaires de la zone Asie est passé de 1 965 millions d'euros en 2004 à 2 235 millions d'euros en 2005, soit une augmentation de 13,8 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 12,9 % avec une forte contribution de l'Indonésie et de la Chine.

Le résultat opérationnel courant est passé de 259 millions d'euros en 2004 à 256 millions d'euros en 2005 et la marge opérationnelle courante a baissé de 13,2 % à 11,5 %, principalement du fait d'un impact très négatif de l'augmentation du coût des transports et du prix des matières plastiques.

**Reste du Monde.** Le chiffre d'affaires de cette zone, qui comprend principalement les activités du Groupe en Amérique et en Afrique du Sud, est passé de 2 212 millions d'euros en 2004 à 2 610 millions d'euros en 2005, soit une augmentation de 18 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 15,6 %, avec des croissances élevées dans tous les pays de la zone.

Le résultat opérationnel courant est passé de 220 millions d'euros en 2004 à 314 millions d'euros en 2005, et la marge opérationnelle courante est passée de 10,0 % à 12,0 % grâce à la croissance de l'activité et à la déconsolidation des activités Biscuits en Amérique Latine.

## **9.2 RESULTAT OPERATIONNEL**

La composition du résultat opérationnel, ainsi que les éléments non courants ayant impacté son évolution, sont décrits dans le paragraphe 9.1.

## CHAPITRE 10 TRESORERIE ET CAPITAUX

### 10.1 DETTE NETTE

Le tableau ci-dessous présente la variation de la dette nette du Groupe :

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2005	Variation globale de la période	Virement à moins d'un an des dettes non courantes	Incidence des variations des taux de change	Autres	Au 31 décembre 2006
Disponibilités .....	576	115	–	(36)	–	655
Valeurs mobilières de placement .....	2 413	201	–	(11)	(39)	2 564
<b>Total disponibilités et valeurs mobilières de placement .....</b>	<b>2 989</b>	<b>316</b>	<b>–</b>	<b>(47)</b>	<b>(39)</b>	<b>3 219</b>
Dettes financières courantes .....	869	(235)	23	(13)	(228)	416
Dettes financières non courantes .....	5 692	28	(23)	(12)	20	5 705
<b>Total des dettes financières .....</b>	<b>6 561</b>	<b>(207)</b>	<b>–</b>	<b>(25)</b>	<b>(208)</b>	<b>6 121</b>
<b>Dette nette .....</b>	<b>3 572</b>	<b>(523)</b>	<b>–</b>	<b>22</b>	<b>(169)</b>	<b>2 902</b>

Les autres variations correspondent essentiellement aux changements des dettes financières relatives aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires (voir Note 15 des annexes aux comptes consolidés).

#### Disponibilités et valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement, qui sont traitées comme des actifs détenus à des fins de transaction, sont majoritairement composées de titres de créances négociables (1 292 millions d'euros au 31 décembre 2006 contre 670 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 765 millions d'euros au 31 décembre 2004) et de parts de SICAV et fonds communs de placement (1 272 millions d'euros au 31 décembre 2006 contre 1 743 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 1 435 millions d'euros au 31 décembre 2004).

Les valeurs mobilières de placement sont majoritairement souscrites auprès de contreparties de premier rang.

#### Dettes financières

Les dettes financières se décomposent comme suit :

(En millions d'euros)	Au 31 décembre		
	2004	2005	2006
Emprunts obligataires convertibles .....	605	70	–
Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation .....	3 456	3 465	3 617
Dettes financières liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires .....	2 440	2 626	2 504
Dettes financières liées à la titrisation de créances commerciales .....	703	400	–
<b>Total .....</b>	<b>7 204</b>	<b>6 561</b>	<b>6 121</b>
— Dont part à moins d'un an .....	527	869	416
— Dont part à plus d'un an .....	6 677	5 692	5 705

La ligne « Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation » comprend principalement (i) des EMTN (Euro Medium Term Note), émises en euro ou en devises dans le cadre du programme

annuel mis en place par la Société et sa filiale Danone Finance leur permettant d'émettre des EMTN dans la limite de 7 milliards d'euros de nominal et (ii) des billets de trésorerie dans la limite de 2,5 milliards d'euros de nominal.

La ligne « Dette financière liée aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires » correspond au prix d'exercice des options de vente accordées à des partenaires minoritaires dans certaines sociétés consolidées. Le principal engagement concerne Danone Espagne pour 2 020 millions d'euros. La majorité de ces options est exerçable à tout moment et aucun investissement financier significatif n'est actuellement considéré comme probable au titre de ces options, à l'exception de l'exercice partiel éventuel de l'option relative à Danone Russie.

La réduction des dettes financières entre le 31 décembre 2005 et le 31 décembre 2006 résulte principalement du remboursement du solde des emprunts obligataires convertibles, ainsi que de l'arrivée à échéance en juin 2006 du programme de titrisation de créances commerciales.

## 10.2 FLUX DE TRESORERIE

Le Groupe estime que les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles, sa trésorerie ainsi que les fonds disponibles via des lignes de crédit seront suffisants pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de sa dette et la distribution de dividendes.

Le tableau ci-dessous présente l'analyse consolidée des besoins de financement du Groupe pour les exercices clos aux 31 décembre 2004, 2005 et 2006.

(En millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2004	2005	2006
Trésorerie provenant de l'exploitation	1 694	1 847	2 169
Investissements industriels (nets de cessions)	(490)	(544)	(653)
“Free Cash Flow” <sup>(1)</sup>	1 204	1 303	1 516
Investissements financiers (nets de cessions)	522	960	(184)
Variation des prêts et autres valeurs immobilisées	130	(134)	336
Variation de trésorerie des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	52	30	–
Dividendes distribués	(456)	(489)	(610)
Rachats d'actions (nets de cessions)	(213)	(558)	(587)
Augmentation du capital et des primes	38	61	52
Ressources (besoins) nets de financement	<u>1 277</u>	<u>1 173</u>	<u>523</u>

<sup>(1)</sup> Le “Free Cash Flow”, ou trésorerie disponible, représente le solde de la trésorerie provenant de l'exploitation après prise en compte des investissements industriels nets de cession

**Trésorerie provenant de l'exploitation.** La trésorerie provenant de l'exploitation correspond à la marge brute d'autofinancement nette de la variation du besoin en fonds de roulement. En général, celle du premier semestre est inférieure à celle du second semestre, car le besoin en fonds de roulement est plus élevé en début d'année, en raison (i) d'une augmentation de la production stockée, en prévision du ralentissement de l'activité et de la fermeture de certaines usines pendant les vacances d'été, (ii) de la constitution de stocks de boissons, en vue de la hausse de la consommation pendant la période estivale, et (iii) des créances à recevoir au titre des ventes réalisées en mai et juin, du fait des variations saisonnières.

L'amélioration de la trésorerie provenant de l'exploitation résulte (i) d'une augmentation de 10,2% de la marge brute d'autofinancement, qui est passée de 1 716 millions d'euros en 2005 à 1 891 millions d'euros en 2006, et (ii) d'une optimisation du besoin en fonds de roulement, dont la variation s'est élevée à 278 millions d'euros en 2006 contre 131 millions d'euros en 2005.

**Investissements industriels nets de cession.** Les investissements industriels se sont élevés à 692 millions d'euros en 2006 contre 607 millions d'euros en 2005 et 520 millions d'euros en 2004,

représentant respectivement 4,9 %, 4,7 % et 4,2% du chiffre d'affaires. Ces investissements sont décrits dans le paragraphe 5.2.1 - Principaux investissements des exercices 2004, 2005 et 2006. Les cessions d'actifs industriels se sont élevées à 39 millions d'euros en 2006 contre 63 millions d'euros en 2005 et 30 millions d'euros en 2004.

**Investissements financiers nets de cession.** Les acquisitions et prises de participation se sont élevées à 575 millions d'euros en 2006 contre 636 millions d'euros en 2005 et 98 millions d'euros en 2004. Ces investissements sont décrits dans le paragraphe 5.2.1 - Principaux investissements des exercices 2004, 2005 et 2006. Les produits de cession d'investissements financiers se sont élevés à 391 millions d'euros en 2006 contre 1 596 millions d'euros en 2005 et 620 millions d'euros en 2004. En 2006, les produits de cession sont principalement liés à la cession des activités Sauces en Asie (environ 180 millions d'euros), des activités HOD au Canada (environ 47 millions d'euros) ainsi qu'à la cession des activités Biscuits en Nouvelle-Zélande (environ 138 millions d'euros).

**Rachats d'actions.** Les rachats d'actions propres ont représenté 731 millions d'euros en 2006 pour 7 073 266 actions rachetées contre 685 millions d'euros en 2005 pour 9 125 430 actions rachetées et 226 millions d'euros en 2004 pour 3 396 387 actions rachetées. Par ailleurs, les produits reçus à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions par les salariés se sont élevés à 144 millions d'euros en 2006 contre 127 millions d'euros en 2005 et 13 millions d'euros en 2004.

**Retour sur capitaux investis.** Pour la septième année consécutive, le Groupe a enregistré une amélioration de son retour sur capitaux investis, qui est passé de 14,3 % en 2005 à 15,9 % en 2006. Le retour sur capitaux investis correspond à la somme du résultat opérationnel courant après impôts et de la part du Groupe dans le résultat courant des sociétés mises en équivalence sur les capitaux investis moyens.

### 10.3 STRUCTURE DE FINANCEMENT

Comme indiqué dans le paragraphe 10.1 - Dette nette, la dette nette consolidée du Groupe (c'est-à-dire les dettes financières nettes des disponibilités et des valeurs mobilières de placement), a diminué, s'établissant à 2 902 millions d'euros au 31 décembre 2006 contre 3 572 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 4 538 millions d'euros au 31 décembre 2004, soit des ratios d'endettement net sur capitaux propres totaux de 47,8 % en 2006 (6,6 % en excluant la dette liée aux engagements de rachat de participations minoritaires), 63,5 % en 2005 (16,8 % en excluant la dette liée aux engagements de rachat de participations minoritaires) et 100,7% en 2004 (46,6% en excluant la dette liée aux engagements de rachat de participations minoritaires).

Les dettes à plus d'un an de la Société sont notées A1 stable par Moody's et A+ stable par Standard & Poor's, cette dernière agence délivrant une note court-terme A-1 aux émissions de billets de trésorerie. L'objectif du Groupe est de maîtriser le coût d'accès à ses capitaux, en privilégiant un financement par la dette, tout en maintenant un niveau d'endettement raisonnable pour conserver sa flexibilité financière.

La Société et ses filiales financières spécialisées, dont notamment Alfabanque, filiale à 100% de la Société agréée par le Comité des Etablissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement et soumise à ce titre à l'ensemble de la réglementation applicable aux établissements de crédit, bénéficient d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, leur offrant la possibilité d'utiliser à tout moment des lignes de crédit à moyen-terme. Au 31 décembre 2006, ces lignes de crédit s'élevaient à 2 800 millions d'euros (2 875 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 3 050 millions d'euros au 31 décembre 2004). Les filiales opérationnelles de la Société bénéficient par ailleurs de lignes de crédit d'un montant total de 294 millions d'euros au 31 décembre 2006. En outre, à cette date, les disponibilités et valeurs mobilières de placement du Groupe s'élevaient à 3 219 millions d'euros (contre 2 989 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 2 666 millions d'euros au 31 décembre 2004) : ces ressources permettent au Groupe de couvrir ses dépenses d'exploitation et de saisir des opportunités d'expansion.

## 10.4 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

### Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente les obligations contractuelles du Groupe au 31 décembre 2006 :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période						2012 et après
	Total	2007	2008	2009	2010	2011	
Dettes financières <sup>(1) (2)</sup> . . . . .	6 328	517	1 610	225	143	128	3 705 <sup>(3)</sup>
Contrats de location financement . . . . .	19	3	2	2	2	2	8
Contrats de location simple . . . . .	295	97	61	44	24	20	49
Engagements d'achat de biens, services et investissements industriels . . . . .	652	512	58	44	23	12	3
Engagements liés à des investissements financiers . . . . .	47	47	–	–	–	–	–

<sup>(1)</sup> Hors dettes liées aux contrats de location financement

<sup>(2)</sup> Y compris intérêts financiers

<sup>(3)</sup> Correspond principalement à la dette relative aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires dont l'échéance est indéterminée. S'agissant des options accordées aux actionnaires minoritaires de Danone Espagne, elles ont été consenties pour une première période contractuelle de 25 ans (expirant entre novembre 2016 et février 2017) et sont par la suite tacitement reconductibles par périodes successives de 5 ans.

### Autres Engagements

Le tableau ci-dessous présente les autres engagements du Groupe au 31 décembre 2006 :

(en millions d'euros)	Montant des engagements par période d'expiration						2012 et après
	Total	2007	2008	2009	2010	2011	
<b>Engagements donnés</b>							
Garanties et nantissements donnés . . . . .	98	78	1	–	1	–	18
Autres engagements donnés . . . . .	99	57	8	9	4	3	18
<b>Engagements reçus</b>							
Lignes de crédits . . . . .	3 094	539	–	1 152	1 400	–	3
Garanties et nantissements reçus . . . . .	61	52	1	–	–	–	8
Autres engagements reçus . . . . .	61	56	2	1	–	–	2

Par ailleurs, dans le cadre de la formation de la société the Danone Springs of Eden BV, le Groupe a accordé une option de vente et dispose d'une option d'achat, exerçables inconditionnellement en 2008 et éventuellement, sous certaines conditions, à une date antérieure, sur les 33,1 % qu'il ne détient pas dans cette société, directement ou indirectement. Le prix d'exercice de ces options est fonction d'une valorisation de la société prenant en compte ses performances économiques et ses résultats. Au 31 décembre 2006, compte tenu de l'évolution des performances de la société au cours de l'année 2006, l'engagement du Groupe au titre de ces options a été revu à la baisse et s'établit à environ 120 millions d'euros (150 millions d'euros au 31 décembre 2005).

Le Groupe a également accordé une option de vente à son partenaire indien dans Britannia Industries (voir Note 7 des annexes aux comptes consolidés).

Enfin, diverses procédures ont été introduites par des tiers contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires. Des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

## CHAPITRE 11 RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

### Politique de Recherche et développement

La Recherche & Développement a pour principal objectif, chez Danone, de participer comme acteur incontournable à la politique de croissance rentable du Groupe (i) en privilégiant une politique de sécurité alimentaire sans concession, (ii) en contribuant à l'élaboration de produits répondant toujours mieux, sous l'angle de la santé, de la nutrition, du goût ou de la praticité, aux attentes des consommateurs, (iii) en élaborant des processus de production novateurs, plus performants, au service de la politique globale de réduction des coûts.

La politique de recherche & développement de Danone a connu une profonde refonte en 2000 pour faire de cette fonction un avantage concurrentiel majeur du Groupe. Afin d'accroître la transversalité, l'efficacité et la rapidité, les équipes de recherche & développement ont été regroupées dans un unique centre mondial multidisciplinaire, le Centre de Recherche Danone Vitapole Daniel Carasso, récemment rebaptisé Danone Research Centre Daniel Carasso. Ce centre est commun aux trois Pôles et les travaux de recherche ont été recentrés sur un nombre limité de sujets stratégiques. Ce centre, situé en région parisienne, est opérationnel depuis mi-2002: il regroupe environ 550 chercheurs, ingénieurs et techniciens, relayés par 250 personnes dans le monde. Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie visant à accélérer sa croissance sur le segment de l'alimentation fonctionnelle, le Groupe a signé début 2004 un accord avec Yakult Honsha, le leader mondial du marché des produits probiotiques. Dans le cadre de cet accord, un bureau de liaison a été créé entre le Groupe et Yakult afin de développer des projets communs, notamment en matière de recherche et développement. Enfin, en 2005, le Groupe a ouvert un nouveau centre de recherche à Shanghai. Ce centre a pour mission de développer et de mettre au point des produits apportant des bénéfices répondant aux enjeux de nutrition et de santé observés localement et qui soient adaptés aux goûts des consommateurs asiatiques, notamment chinois, indonésiens et indiens. Il permettra ainsi de déployer sur le marché asiatique les marques et concepts phares de Danone en les adaptant aux spécificités locales, tant en termes d'ingrédients que de texture et de qualités organoleptiques. L'ouverture de ce centre s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant à développer ses activités en Asie, et notamment à accélérer son implantation sur le marché des produits laitiers frais. Elle complète l'organisation des activités de recherche et développement du Groupe en Asie, qui comptait déjà trois entités : un centre dédié à l'activité Biscuits basé à Shanghai et deux centres dédiés aux Boissons pour la Chine.

Pour mener les recherches de base relatives à la nutrition, la saveur, le traitement et la conservation des aliments, Danone collabore régulièrement avec des entités extérieures, telles que les universités et les organismes de recherche publics spécialisés. Le Groupe bénéficie de l'expertise de comités scientifiques externes sur les thématiques stratégiques, comme le comité d'experts sur les probiotiques ou le Centre Evian pour l'Eau. Par ailleurs, le Groupe entretient un contact permanent avec la communauté scientifique pour mieux comprendre les problématiques de nutrition et rester à la pointe des progrès de la recherche : ce dialogue permanent avec les scientifiques ainsi que l'appui à la recherche constituent deux des engagements pris par le Groupe dans sa Charte Alimentation Nutrition Santé. Danone a par ailleurs créé un prix international récompensant les programmes de recherche en matière de nutrition ou les programmes de recherche apportant une contribution majeure à la santé publique. Le développement et le perfectionnement des produits sont confiés à des équipes internes de recherche et de développement, qui mettent en application les résultats de la recherche interne et externe. En outre, à travers leurs actions destinées aux professionnels de la nutrition et de la santé, les 16 Instituts Danone dans le monde contribuent à la sensibilisation du public aux questions de nutrition et ont lancé de multiples initiatives en direction des chercheurs et praticiens. Par ailleurs, en 2005, le Groupe a signé un partenariat, d'une durée minimale de quatre ans, avec l'Institut Pasteur afin de faire progresser les connaissances sur les mécanismes d'action des probiotiques. En 2005, le Groupe a également participé au 18<sup>ème</sup> congrès international de nutrition en Afrique du Sud. A travers sa participation à cet événement, qui a lieu tous les 4 ans, le Groupe réaffirme sa volonté d'entretenir une relation permanente avec la communauté

scientifique et de participer au progrès de la science en multipliant les initiatives dans le domaine de la nutrition et de la santé. Enfin, en 2006, le Groupe a participé à la « Convention Probiotiques » dont la 4<sup>ème</sup> édition a eu lieu en 2006 à Paris et dont l'objectif est de faire le point, avec les meilleurs experts mondiaux, sur les dernières avancées scientifiques dans le domaine des probiotiques.

En 2006, le Groupe a encouru des charges de 126 millions d'euros (123 millions d'euros en 2005 et 129 millions d'euros en 2004) au titre de ses activités de Recherche & Développement, soit près de 1 % de son chiffre d'affaires.

### **Protection des droits de la propriété intellectuelle et industrielle**

Danone est propriétaire, dans le monde entier, de marques, modèles, droits d'auteur déposés ou non. L'étendue territoriale de protection dépend de l'importance des produits concernés : protection mondiale pour les produits à vocation internationale, protection locale ou régionale pour les autres produits. Le Groupe a établi une charte et procède régulièrement à des révisions de portefeuilles produits/droits correspondants avec chacune de ses filiales, de façon à assurer la protection des noms, décors et formes, publicités, sites Internet, etc. utilisés par le Groupe.

Le Groupe est également propriétaire de brevets, licences et recettes propres, ainsi que d'un important savoir-faire et de technologies liées à ses produits et à leurs procédés de production, aux emballages utilisés pour ses produits, à la conception et l'exploitation de divers procédés et équipements nécessaires à son activité.

Les marques, modèles, droits d'auteur, déposés ou non, licences, brevets et savoir-faire dont la Société et plusieurs sociétés du Groupe sont propriétaires, représentent une part substantielle du patrimoine de Danone. Le Groupe est donc déterminé à prendre toutes les mesures juridiques qui s'imposent pour protéger et exploiter ses droits de propriété intellectuelle et industrielle.



## CHAPITRE 12 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

### Perspectives d'avenir

Danone considère que ses métiers, qui ont affiché sur les derniers exercices des taux de croissance supérieurs à la moyenne mondiale observée dans l'industrie alimentaire et des boissons, offrent un potentiel significatif de développement reposant sur d'importantes disparités régionales de consommation, sur une dynamique mondiale favorable aux produits à caractère santé et sur l'apparition d'une classe moyenne dans de nombreux pays émergents.

Le Groupe va continuer de mettre en œuvre une stratégie privilégiant la croissance rentable de ses trois métiers comme modèle d'un développement garant de ses valeurs et de sa spécificité.

En 2007, Danone a pour objectif de générer un taux de croissance organique de son chiffre d'affaires compris entre 6 % et 8 %, reposant sur (i) un portefeuille d'activités concentré sur des catégories très dynamiques à fort positionnement santé, notamment dans les Produits Laitiers Frais, (ii) un nombre volontairement limité de marques puissantes bénéficiant d'un soutien publicitaire important, (iii) une présence significative sur les marchés émergents qui présentent les meilleures perspectives de croissance soutenue à long-terme, notamment la Chine, le Mexique et l'Indonésie, (iv) de très fortes positions de numéro un local dans chacune de ses activités et (v) une innovation particulièrement performante axée sur la satisfaction des consommateurs.

La croissance des ventes à périmètre et taux de change constants devrait continuer de constituer un moteur essentiel de l'amélioration des performances économiques du Groupe, grâce à la mise en valeur continue de produits générant un effet mix favorable et à l'atteinte de la taille critique sur de nombreux marchés émergents.

Le Groupe va continuer, parallèlement, de promouvoir de nombreuses initiatives visant à accroître son efficacité globale et sa transversalité. Dans un environnement économique difficile et en l'absence de crise majeure, Danone a pour objectif en 2007 de faire progresser son résultat opérationnel courant entre 7 % et 10 %, sa marge opérationnelle courante à périmètre et taux de change constants de plus de 20 points de base et son bénéfice net courant par action de plus de 10 %.

Le Groupe va par ailleurs continuer sa politique d'acquisitions pour consolider ses positions existantes de manière à disposer d'une forte position de numéro un local dans chacun de ses métiers. Avec un *free cash flow* important et un niveau d'endettement net (hors dettes liées aux options de vente accordées aux intérêts minoritaires) qui représente moins d'une année de marge brute d'autofinancement, le Groupe peut mobiliser les ressources nécessaires pour son développement.

Ces déclarations et les autres indications de nature prévisionnelle figurant dans le présent Document de Référence constituent des objectifs et des perspectives que le Groupe estime reposer sur des hypothèses raisonnables. Elles ne peuvent être utilisées pour établir une prévision de résultat. Elles sont par ailleurs soumises à de nombreux risques et incertitudes : les résultats réels du Groupe peuvent donc sensiblement différer de ces objectifs et perspectives. En conséquence le lecteur est invité à lire avec attention les différentes déclarations relatives aux risques figurant dans le chapitre 4 – Facteurs de risque.

### Calendrier de communication financière

Le calendrier de la communication financière pour l'année 2007 se présente comme suit :

24 avril 2007	: Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2007
26 avril 2007	: Assemblée Générale Mixte des actionnaires (Carrusel du Louvre, Paris)
31 juillet 2007	: Chiffre d'affaires du 2ème trimestre 2007 et résultats du 1er semestre 2007
17 octobre 2007	: Chiffre d'affaires du 3ème trimestre 2007

## **CHAPITRE 13 PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE**

NEANT

## CHAPITRE 14 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE

### 14.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITE EXECUTIF

#### Conseil d'Administration

##### *Composition du Conseil d'Administration*

L'administration de la Société est confiée à un Conseil d'Administration.

Chaque administrateur doit détenir au minimum 2 000 actions. Le mandat des administrateurs est d'une durée statutaire de trois ans renouvelable, mais le mandat en cours de tout administrateur personne physique prend fin, de plein droit, à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire 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.

Le Conseil d'Administration a suivi les règles du New York Stock Exchange et les recommandations du Rapport Bouton pour apprécier le caractère d'indépendance des administrateurs. Cependant, le Conseil d'Administration a décidé de n'appliquer que progressivement la recommandation du Rapport Bouton aux administrateurs exerçant leurs fonctions depuis plus de douze ans et donc de prévoir l'évolution de la composition du Conseil en conséquence. Le Conseil d'Administration a également constaté que les fonctions d'administrateur de Monsieur Goblet d'Alviella dans deux sociétés dans lesquelles M. Franck Riboud était également administrateur jusqu'en juin 2006 n'ont pas d'incidence sur son indépendance.

Le Conseil d'Administration est composé de 13 membres, dont 7 sont indépendants. Les membres du Conseil d'Administration sont, au 28 février 2007, les suivants :

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principale fonction<sup>(1)</sup></u>	<u>Date de début de mandat</u>	<u>Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)</u>
Franck Riboud	51	Président Directeur Général de Groupe Danone	1992	2010 <sup>(2)</sup>
Jacques Vincent	61	Vice Président, Directeur Général Délégué de Groupe Danone	1997	2008
Bruno Bonnell <sup>(3)</sup>	48	Président Directeur Général d'Infogrames Entertainment	2002	2008
Michel David-Weill	74	Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo	1970	2008
Emmanuel Faber	43	Directeur Général, Asie-Pacifique de Groupe Danone	2002	2010 <sup>(2)</sup>
Richard Goblet d'Alviella <sup>(3)</sup>	58	Administrateur délégué de Sofina S.A.	2003	2009
Naomasa Tsuritani <sup>(4)</sup>	63	Senior Managing Director de Yakult Honsha, Co Ltd	2007	2008
Bernard Hours	50	Directeur Général, Produits Laitiers Frais de Groupe Danone	2005	2008
Christian Laubie <sup>(3)</sup>	68	Membre du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes	1985	2009
Jean Laurent <sup>(3)</sup>	62	Président du Conseil d'Administration de Calyon	2005	2009
Hakan Mogren <sup>(3)</sup>	62	Deputy Chairman d'Astra Zeneca	2003	2009
Jacques Nahmias <sup>(3)</sup>	59	Président Directeur Général de Pétrofrance Chimie	1981	2008
Benoît Potier <sup>(3)</sup>	49	Président Directeur Général de L'Air Liquide	2003	2009

<sup>(1)</sup> Les mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des administrateurs sont détaillés en annexe A.3 du présent Document de Référence.

<sup>(2)</sup> Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007

<sup>(3)</sup> Administrateur indépendant

<sup>(4)</sup> Naomasa Tsuritani a été coopté par le Conseil d'Administration du 14 février 2007, en remplacement d'Hirokatsu Hirano, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

Le Conseil d'Administration comprend également trois membres d'honneur ayant un rôle consultatif : Messieurs Daniel Carasso (Président d'honneur), Yves Boël et Jean-Claude Haas.

#### ***Pouvoirs du Directeur Général***

Le Conseil d'Administration du 25 avril 2002 a décidé de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et celles de Directeur Général. Certaines transactions du ressort du Directeur Général sont soumises à l'approbation préalable du Conseil d'Administration ; elles sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration (voir paragraphe 21.2.2 – Règlement intérieur du Conseil d'Administration).

#### ***Jetons de présence***

L'Assemblée Générale du 11 avril 2003 a porté à 500 000 euros le montant global annuel des jetons de présence à répartir par le Conseil d'Administration entre ses membres. Conformément aux Principes de Conduite des Affaires du Groupe, les administrateurs qui sont par ailleurs membres du Comité Exécutif ne perçoivent pas ces jetons de présence. Les jetons de présence effectivement versés en 2006 se sont élevés à 278 000 euros.

Un administrateur participant uniquement aux travaux du Conseil d'Administration perçoit une rémunération composée d'une part fixe de 10 000 euros par an et d'une part variable de 2 000 euros par séance à laquelle il participe. Par ailleurs, les administrateurs qui sont également membres d'un des trois comités créés par le Conseil d'Administration perçoivent en plus une rémunération de 4 000 euros par séance à laquelle ils participent. La rémunération des Présidents de ces comités est de 8 000 euros par séance.

#### ***Autres informations***

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de la Société.

A la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années au moins, 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.

#### **Comité Exécutif**

Sous l'autorité de M. Franck Riboud, le Comité Exécutif assure la direction opérationnelle du Groupe. Il met en œuvre la stratégie définie par le Conseil d'Administration, approuve les budgets, 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'action à mettre en œuvre. Le Comité Exécutif se réunit au moins une fois par mois.

Au 28 février 2007, les membres du Comité Exécutif sont les suivants :

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principale fonction au sein du Groupe</u>	<u>Date d'entrée en fonction<sup>(1)</sup></u>
Franck Riboud	51	Président Directeur Général	1996
Jacques Vincent	61	Vice-Président, Directeur Général Délégué	1996
Georges Casala	65	Directeur Général, Biscuits et Produits Céréaliers	2000
Emmanuel Faber	43	Directeur Général, Asie-Pacifique	2000
Antoine Giscard d'Estaing	46	Directeur Général, Finance, Stratégie et Systèmes d'Information	2005
Bernard Hours	50	Directeur Général, Produits Laitiers Frais	2001
Philippe Loïc Jacob	42	Secrétaire Général	2005
Thomas Kunz	49	Directeur Général, Boissons	2004
Franck Mougin	49	Directeur Général, Ressources Humaines	2002
Sven Thormahlen	50	Directeur Général, Recherche et Développement	2005

<sup>(1)</sup> Date d'entrée au Comité Exécutif

## 14.2 CONFLITS D'INTERETS

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflit potentiel d'intérêts entre les devoirs à l'égard de la Société de l'un quelconque des administrateurs et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

## CHAPITRE 15 REMUNERATIONS ET AVANTAGES

### 15.1 REMUNERATIONS VERSEES AU COURS DE L'EXERCICE

La rémunération des dirigeants comprend une part fixe et une part variable représentant entre 40% et 60% de la rémunération totale. La part variable est déterminée sur la base d'objectifs économiques, sociaux et individuels. Pour l'ensemble des membres du Comité Exécutif, la part variable est établie par référence à un objectif économique auquel s'ajoute une appréciation qualitative de la stratégie développée au cours de l'année. Pour le Président Directeur Général et le Directeur Général Délégué, la part variable économique est calculée par référence aux objectifs du Groupe, en termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle courante, de *free cash flow* et de bénéfice net courant par action, tels que communiqués aux marchés financiers. Pour les membres du Comité Exécutif qui dirigent un pôle d'activité, la part variable économique est établie par référence aux objectifs inscrits au budget du Pôle en matière de chiffre d'affaires, de résultat opérationnel courant, de *free cash flow* et de marge opérationnelle courante. Pour les autres membres du Comité Exécutif, la part variable économique est calculée par référence aux objectifs inscrits au budget du Groupe, en termes de marge opérationnelle courante, de bénéfice net courant par action et de frais de fonctionnement. Les rémunérations du Président Directeur Général et du Vice-Président Directeur Général Délégué sont fixées par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération. La politique de rémunération des autres membres du Comité Exécutif du Groupe est présentée annuellement au Comité de Nomination et de Rémunération.

Au titre de l'exercice 2006, le montant global des rémunérations directes et indirectes attribuées aux membres du Conseil d'Administration et aux membres du Comité Exécutif (soit un total de 19 personnes) s'est élevé à 11,4 millions d'euros, dont 11,1 millions d'euros aux membres du Comité Exécutif au titre des fonctions qu'ils y exercent, y compris 6 millions d'euros concernant la part variable des rémunérations. Le montant total versé par la Société à titre de compléments de retraite ou autres avantages au bénéfice des mêmes personnes a été de 0,6 million d'euros en 2006.

Au titre des exercices 2006 et 2005, le montant global brut des rémunérations et des avantages de toute nature attribués aux membres du Conseil d'Administration s'établit comme suit :

Nom	Rémunérations et avantages de toute nature <sup>(1)</sup>	
	2005	2006
	(en euros)	
Franck Riboud	2 485 540	2 579 100
Jacques Vincent	1 544 620	1 592 980
Bruno Bonnell	20 000	16 000
Michel David-Weill	32 000	24 000
Emmanuel Faber	966 058	998 084
Richard Goblet d'Alviella	54 000	44 000
Hirokatsu Hirano	20 000	16 000
Bernard Hours	941 408	1 364 170
Christian Laubie	54 000	44 000
Jean Laurent	20 000	24 000
Hakan Mogren	16 000	22 000
Jacques Nahmias	22 000	20 000
Benoît Potier	66 000	68 000

<sup>(1)</sup> Les rémunérations incluent les salaires bruts, les primes, les indemnités ainsi que les jetons de présence attribués par la Société et ses filiales. En 2006, la part variable des rémunérations s'est élevée à 1 583 560 euros pour Franck Riboud, 828 360 euros pour Jacques Vincent, 508 464 euros pour Emmanuel Faber et 809 550 euros pour Bernard Hours. Par ailleurs, les avantages en nature accordés à chacun des administrateurs membres du Comité Exécutif se sont élevés à 4 620 euros.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration attribue annuellement des options d'achat d'actions, sur la base d'un montant déterminé par fonction mais modulable, comme recommandé par le Comité de Nomination et de Rémunération. Au 31 décembre 2006, les membres du Comité Exécutif bénéficiaient d'options d'achat portant sur 1 718 401 actions.

Les avantages accordés aux salariés du Groupe au titre de l'intéressement, la participation, les Group Performance Units et les options d'achat d'actions sont décrits dans le paragraphe 17.2 du présent Document de Référence. Enfin, les conditions d'indemnisation des membres du Comité Exécutif dans certains cas de cessation de leurs mandats sont décrites dans le paragraphe 15.3 ci-dessous.

## **15.2 ENGAGEMENTS DE RETRAITE**

L'ensemble des Directeurs Groupe qui étaient sous régime de retraite de droit français au 31 décembre 2003 bénéficie d'un système de retraite à prestations définies. Ce système prévoit le versement d'une rente, sous conditions de présence du salarié dans le Groupe au moment du départ à la retraite, en fonction de son ancienneté et de ses derniers salaires. La rente est versée après déduction des pensions servies par les autres régimes obligatoires et peut atteindre au maximum 65% des derniers salaires. En cas de départ du Groupe avant l'âge de 55 ans ou de décès avant l'âge de départ en retraite, le salarié perd l'intégralité des droits à ce régime. Ce régime de retraite a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003.

Le montant provisionné au titre de ce régime représente l'engagement du Groupe au 31 décembre 2006 pour le versement d'une rente viagère calculée avec une espérance de vie évaluée sur la base des tables par génération.

Au 31 décembre 2006, le montant total de l'engagement du Groupe au titre des retraites dont bénéficient les mandataires sociaux s'élevait à 38 millions d'euros.

## **15.3 INFORMATIONS SUR LES OPERATIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE**

### **Conventions réglementées**

Les trois conventions réglementées suivantes, qui ont été conclues par la Société lors des exercices précédents, se sont poursuivies au cours de l'exercice 2006:

- Dans sa séance du 14 février 2006, le Conseil d'Administration de la Société a renouvelé l'autorisation permettant au Directeur Général de garantir Danone Finance, l'une des sociétés financières spécialisées du Groupe, dans le cadre de l'émission de billets de trésorerie, dans la limite de 2,5 milliards d'euros.
- Dans sa séance du 14 février 2006, le Conseil d'Administration de la Société a renouvelé l'autorisation permettant à la Société de garantir ou se porter caution de différentes opérations financières réalisées par Danone Finance à hauteur de 500 millions d'euros. Cette garantie n'a jamais été mise en œuvre à ce jour.
- Enfin, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 21 juillet 2004, et sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, a fixé les conditions d'indemnisation de Messieurs Franck Riboud et Jacques Vincent, ainsi que de l'ensemble des membres du Comité Exécutif de la Société dans certains cas de cessation de leurs mandats ou fonctions. L'indemnité versée correspondrait à une somme égale à deux fois la rémunération brute (fixe, variable et avantages en nature) perçue au cours des douze derniers mois précédant la date de cessation de fonctions. Ces conventions se sont poursuivies au cours de l'exercice 2006 et n'ont pas été mises en œuvre à ce jour.

Par ailleurs, deux nouvelles conventions réglementées ont été conclues par la Société au cours de l'exercice 2006 :

- Dans sa séance du 16 octobre 2006, le Conseil d'Administration a autorisé la Société à garantir la totalité des sommes dues par Danone Finance au titre de son programme d'émission Euro Medium-Term Notes à hauteur d'un montant principal de 3 milliards d'euros, ainsi que tous montants additionnels (intérêts, frais) qui viendraient à être dus par cette filiale dans le cadre de ce programme.
- Dans sa séance du 15 décembre 2006, le Conseil d'Administration de la Société a, dans le cadre d'opérations de restructurations internes au Groupe, approuvé la cession au profit de Danone Finance de 1 776 542 actions de la filiale Danone Finance International (anciennement dénommée Mecaniver) pour un prix de 852,6 millions d'euros, déterminé par référence à la valeur de marché de la société.

Ces opérations sont détaillées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes (voir paragraphe 20.2.4).

### **Autres Opérations**

La Société a conclu des conventions intra-groupe avec ses filiales et sociétés affiliées portant sur des opérations courantes. Ces conventions portent, en général, sur la vente et l'achat de produits, la fourniture de services administratifs rémunérés en application d'accords de *management fees*, tels que la fourniture des services de gestion de trésorerie et de financement, d'activités de recherche et de développement, de redevances d'utilisation de marques, etc. Ces conventions ont été conclues à des conditions normales, conformément aux pratiques commerciales de la Société.

En juin 1998, la Société, Sofina, Interamerican Finance (filiale à 100% de Sofina) et Danasia Participations (une société affiliée à Sofina), ont conclu un protocole d'accord concernant leurs participations respectives dans Danone Asia Pte Ltd, une société holding gérant les investissements du Groupe dans la zone Asie-Pacifique. Aux termes de ce protocole d'accord, Sofina, Interamerican et Danasia avaient l'option de vendre à la Société, et la Société avait l'option d'acheter à ces sociétés, leurs participations dans Danone Asia Pte Ltd. Ces options étaient exerçables par tiers, respectivement à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2003, du 1<sup>er</sup> janvier 2005 et du 1<sup>er</sup> juillet 2006, à un prix calculé selon une formule déterminée conjointement, basé sur la valeur de marché des actions à la date d'exercice de l'option. Danone ayant confirmé fin 2002 son intention d'exercer ces trois options d'achat, la participation du Groupe dans Danone Asia a augmenté passant de 90,34 % au 31 décembre 2002 à 93,56 % au 31 décembre 2003, puis à 96,78 % en janvier 2005 et à 100 % au 1<sup>er</sup> juillet 2006. En outre, en décembre 2001, le Groupe avait accordé à Union Financière Boël des droits de préemption sur des actions Sofina détenues par une société du Groupe, ces droits étant exerçables à leur valeur de marché. En décembre 2004, le Groupe a cédé sa participation dans Sofina. M. Yves Boël, l'un des administrateurs de la Société jusqu'en avril 2002 et aujourd'hui l'un de ses administrateurs honoraires, était Président de Sofina et Président-Administrateur délégué d'Union Financière Boël. Par ailleurs, M. Richard Goblet d'Alviella, administrateur en exercice de la Société, est administrateur délégué de ces deux sociétés. Enfin, M. Franck Riboud était administrateur de Sofina jusqu'en juin 2006.

Toutes les conventions mentionnées ci-dessus ont été conclues aux conditions du marché selon les pratiques commerciales normales de la Société.

Aucun prêt ni garantie n'a été accordé ou constitué par la Société ou ses filiales en faveur des membres du Comité Exécutif.



## **CHAPITRE 16 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**

### **16.1 MANDATS DES ADMINISTRATEURS**

Les dates de début et de fin de mandat des administrateurs sont indiquées dans le paragraphe 14.1 – Composition du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif.

### **16.2 CONTRATS DE SERVICE**

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

### **16.3 COMITE D'AUDIT, COMITE DE NOMINATION ET DE REMUNERATION ET COMITE DE RESPONSABILITE SOCIALE**

#### **Comité d'Audit**

Dans sa séance du 15 décembre 2006, le Conseil d'Administration a doté le Comité d'Audit d'un nouveau règlement intérieur qui précise ses différentes missions.

Le Comité d'Audit est notamment compétent pour:

- examiner et commenter les comptes sociaux et consolidés de la Société avant que ceux-ci ne soient arrêtés par le Conseil d'Administration, et notamment (i) s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes comptables retenus, (ii) examiner le traitement comptable des transactions complexes et/ou inhabituelles, (iii) revoir le périmètre de consolidation, (iv) vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information financière fournie et (v) examiner les principaux documents de communication financière du Groupe.
- conduire la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes de la Société, faire toute proposition permettant de procéder à leur désignation, leur renouvellement et leur rémunération, examiner leur programme de travail ainsi que les missions particulières qui peuvent leur être confiées, et s'assurer de leur indépendance.
- s'assurer de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, examiner le rapport sur le contrôle interne établi par le Président du Conseil d'Administration de la Société, valider le plan d'audit interne, en suivre l'exécution et s'assurer du niveau de qualification et d'adéquation des ressources allouées au contrôle interne.

Au cours de l'année 2006, le Comité d'Audit s'est réuni 6 fois. Il a plus particulièrement été amené à examiner:

- les procédures mises en place afin d'effectuer le suivi et la valorisation des actifs non courants, notamment ceux liés aux activités HOD en Europe,
- l'avancement des travaux sur les procédures de contrôle interne requis dans le cadre de l'application de la loi Sarbanes-Oxley,
- les procédures de suivi et d'évaluation des risques,
- l'approbation des plans d'audit interne et externe,
- la politique de pré-approbation des missions des Commissaires aux Comptes (hors missions d'audit légal).

Des comptes rendus écrits ont été envoyés aux administrateurs puis commentés pendant les réunions du Conseil d'Administration.

Au 28 février 2007, le Comité d'Audit est composé des administrateurs suivants, qui sont tous indépendants:

- Benoît Potier, Président
- Richard Goblet d'Alviella
- Christian Laubie

M. Christian Laubie est « l'expert financier » du Comité d'Audit, de par sa connaissance des principes comptables, des procédures de contrôle interne et des missions d'un comité d'audit. M. Christian Laubie a en effet été Directeur Général des Affaires Financières de Danone de 1980 à 2000 et participe aux instances de surveillance de la profession des Commissaires aux Comptes en France.

### **Comité de Nomination et de Rémunération**

En 2005, le Conseil d'Administration a décidé de regrouper le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations en un Comité intitulé « Comité de Nomination et de Rémunération ».

Dans sa séance du 15 décembre 2006, le Conseil d'Administration a doté le Comité de Nomination et de Rémunération d'un règlement intérieur qui précise ses différentes missions.

Le Comité de Nomination et de Rémunération est notamment compétent pour:

- formuler des propositions au Conseil d'Administration en vue de la nomination des membres du Conseil d'Administration.
- préparer l'examen par le Conseil d'Administration des questions relatives au gouvernement d'entreprise.
- conduire, à leur demande, l'évaluation du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit.
- proposer les critères de détermination de l'ensemble des éléments de rémunération des mandataires sociaux de la Société.
- formuler des propositions relatives à l'attribution à ces mandataires sociaux d'options d'achat d'actions ou d'actions gratuites de la Société.
- proposer la répartition des jetons de présence entre administrateurs.
- faire plus généralement, à la demande du Conseil d'Administration, toute recommandation relative à la politique de rémunération appliquée par le Groupe.

Au cours de l'année 2006, il s'est réuni une fois et a notamment revu en détail l'ensemble des programmes de rémunérations et d'avantages sociaux accordés aux membres du Comité Exécutif. Par ailleurs, à la suite de l'adoption de son règlement intérieur par le Conseil d'Administration en décembre 2006, le Comité s'est réuni pour la première fois le 23 janvier 2007.

Au 28 février 2007, le Comité de Nomination et de Rémunération est composé des administrateurs suivants :

- Michel David-Weill, Président
- Jean Laurent, administrateur indépendant
- Hakan Mogren, administrateur indépendant

## **Comité de Responsabilité Sociale**

Dans sa séance du 15 décembre 2006, le Conseil d'Administration a décidé de créer un troisième organe de gouvernance spécifique, le Comité de Responsabilité Sociale. Dans sa séance du 14 février 2007, le Conseil d'Administration a doté ce comité d'un règlement intérieur détaillant ses missions et ses modalités de fonctionnement.

Il est notamment compétent pour:

- examiner les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière environnementale, au regard des enjeux propres à sa mission, ses activités, et en fonction des tendances observées sur le marché et de l'évolution des pratiques du secteur.
- procéder à l'examen des politiques sociales menées par le Groupe, des objectifs fixés et des résultats obtenus en la matière.
- passer en revue les systèmes de reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information fiable en matière extra-financière.
- examiner l'ensemble des informations non financières publiées par le Groupe, en particulier en matière sociale et environnementale.
- examiner une fois par an une synthèse des notations réalisées sur la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière.
- s'assurer de l'application des règles éthiques définies par le Groupe.

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

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

Au 28 février 2007, le Comité de Responsabilité Sociale est composé des administrateurs suivants :

- Jean Laurent, Président du Comité, administrateur indépendant
- Bruno Bonnell, administrateur indépendant
- Emmanuel Faber

## **16.4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

La Société se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France dans les conditions précisées au chapitre 14.

Par ailleurs, bien qu'actuellement la Société soit, en sa qualité d'émetteur français, exempt de la plupart des exigences du New York Stock Exchange en matière de gouvernement d'entreprise qui sont applicables aux sociétés américaines, la Société se conforme en grande partie à ces exigences. Cependant,

les administrateurs non-dirigeants ne se réunissent généralement pas sans les administrateurs dirigeants. De plus, le Comité de Nomination et de Rémunération n'est pas exclusivement composé de membres indépendants.

#### **16.5 CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (en application de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de Commerce)**

L'année 2006 a vu se poursuivre les actions menées depuis plusieurs années en vue de faire progresser l'efficacité des travaux du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a tenu 5 réunions en 2006, dont la durée moyenne a été de trois heures. L'assiduité des administrateurs, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 85 % (contre 92% en 2005 et 85 % en 2004).

Outre les sujets récurrents tels que la marche des affaires, les situations financière et de trésorerie, les engagements financiers (cautions et garanties), les rachats et annulation d'actions, les arrêtés des comptes, les opérations de croissance externe et de cession de participations, le Conseil d'Administration a examiné et débattu des dossiers suivants en 2006 :

- les opérations de cession des activités HOD au Canada (Danone Waters of Canada) et des activités Biscuits en Nouvelle-Zélande (Griffins), l'acquisition d'une participation dans Hui Yuan Juice (Boissons – Chine), et le projet de création d'une joint-venture avec Mengniu Dairy Company dans l'activité Produits Laitiers Frais en Chine ;
- le financement d'une partie des engagements de retraites liés aux Directeurs en France.

Par ailleurs, pour améliorer leur connaissance des métiers et des hommes du Groupe, les administrateurs ont participé aux journées d'Evian qui réunissent chaque année en septembre les dirigeants du Groupe dans le monde. Ils ont également rencontré pendant une demi-journée, en décembre, les Directeurs Généraux responsables des pôles d'activité du Groupe.

A la suite de l'auto-évaluation du Conseil d'Administration menée en 2004, des changements sont intervenus dans la composition du Conseil en 2005. Une nouvelle auto-évaluation a été réalisée en 2006 et a conduit à l'adoption par le Conseil d'Administration d'un nouveau règlement intérieur dans sa séance du 15 décembre 2006 (voir paragraphe 21.2.2 – Règlement intérieur du Conseil d'Administration).

Enfin, les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont présentés dans le paragraphe 16.3 du présent Document de Référence.

#### **16.6 COMPTE RENDU DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE (en application de l'article L. 225-37 alinéa 6 du code de commerce)**

##### **Organisation générale du contrôle interne**

##### *Objectifs du contrôle interne et référentiel utilisé*

Le Groupe utilise un référentiel interne largement inspiré du référentiel COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) et du Cadre de Référence proposé par l'Autorité des Marchés Financiers.

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, l'encadrement et le personnel d'une entreprise destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs visant principalement à assurer la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et règlements en vigueur et, dans une moindre mesure, l'efficacité et l'efficience des opérations.

Un système de contrôle interne, aussi bon soit-il, ne peut que fournir une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise tant par les limites inhérentes à tout processus mis en œuvre par des êtres humains que par les contraintes de ressources qui s'imposent à toute entreprise.

### ***Acteurs du contrôle interne***

Le Conseil d'Administration s'assure de la mise en œuvre de la politique de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe. Il s'appuie pour ce faire sur le Comité d'Audit, les hiérarchies opérationnelle (Pôles, zones, filiales) et fonctionnelle, et notamment la Direction du Contrôle Interne et la Direction Générale des Risques.

La Direction du Contrôle Interne anime le contrôle interne et a piloté, en 2005 et 2006, les travaux menés dans les unités opérationnelles pour documenter et évaluer le dispositif de contrôle interne afin de répondre aux exigences de la section 404 de la loi Sarbanes-Oxley. Une équipe centrale de quatre personnes est relayée par des contrôleurs internes dans les filiales et, éventuellement, par des consultants spécialisés. L'ensemble de ces personnes s'assure que les procédures définies par le Groupe sont correctement appliquées dans les filiales.

Rattachée au Secrétariat Général, la Direction Générale des Risques regroupe la Direction de l'Audit Interne et la Direction des Risques. La Direction de l'Audit Interne, qui utilise les services des équipes spécialisées d'un grand cabinet d'audit international (KPMG), procède à des audits réguliers dans les unités opérationnelles ainsi qu'à des audits portant sur des sujets transversaux. Cette structure centrale est relayée par des auditeurs internes dans les filiales ou dans les centres de services partagés, ainsi que par d'autres fonctions centrales (Qualité, Sécurité, Systèmes d'Informations, Organisation....).

### **Le processus de contrôle interne du Groupe**

Le contrôle interne comporte cinq composantes étroitement liées, qui, au sein du Groupe, sont mises en œuvre comme suit :

***Environnement de contrôle.*** L'environnement de contrôle détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle et constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant notamment discipline et organisation.

Chez Danone, les valeurs de l'entreprise largement diffusées dans toutes les filiales, le double projet économique et social, l'existence d'un code de conduite des affaires qui est périodiquement remis à jour, la politique humaine et sociale notamment en matière de développement et de formation des cadres, l'impulsion donnée par le Conseil d'Administration, la volonté d'amélioration continue des processus opérationnels exprimée par la Direction Générale, et la démarche "*Danone Way*", maintenant déployée dans la quasi totalité des filiales du Groupe, favorisent un bon environnement de contrôle.

Par ailleurs, l'harmonisation des processus opérationnels au travers de la mise en œuvre de "*Danone Operating Models*" et le déploiement d'un système d'information intégré (Themis) contribuent à renforcer l'environnement de contrôle. Le Groupe veille en permanence à formaliser ou mettre à jour ses procédures, par exemple en matière de délégation de pouvoirs, de protection juridique des produits du Groupe (noms, décors, formes) ou encore de gestion de la sous-traitance. En 2006, le Groupe a particulièrement mis l'accent sur l'amélioration de la séparation des fonctions, au travers notamment d'aménagements dans les organisations et de revues des accès aux différents systèmes d'information.

***Evaluation des risques.*** Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels le Groupe doit faire face sont décrits dans le chapitre 4 - Facteurs de risque, du présent Document de Référence.

Le Groupe a mis en place un processus systématique d'identification des risques, via un outil spécifique de cartographie des risques (*Vestalis*). Cet outil permet de hiérarchiser les risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact financier, et de mettre en place les plans d'actions les plus adaptés afin de les maîtriser. De même, l'existence de procédures — sur la veille concurrentielle, les formations, la prévention et la protection — tout comme l'action menée par les directions spécialisées, telles que la Direction de l'Environnement ou la Direction de la Qualité et de la Sécurité Alimentaire, contribuent à l'identification et l'analyse des risques. En outre, le nombre relativement réduit de niveaux hiérarchiques, l'existence de circuits de décision courts et la participation de toutes les unités opérationnelles à des réflexions stratégiques, facilitent l'identification des risques. Par ailleurs, des comités spécialisés comprenant les principaux cadres du Groupe traitent des risques majeurs contre lesquels le Groupe doit se prémunir, dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la politique d'investissement, de la gestion de la trésorerie, des systèmes d'information, du contrôle interne....

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

Chez Danone, le recentrage des activités sur trois métiers stratégiques a permis une plus grande harmonisation des règles de fonctionnement applicables aux directions opérationnelles et fonctionnelles. Par ailleurs, un ensemble de procédures et de modes opératoires communs, les "*Danone Operating Models*", qui font l'objet d'améliorations permanentes, sont diffusés et animés au sein des unités opérationnelles. Enfin, l'utilisation dans la majorité des unités opérationnelles du système intégré Themis contribue largement à la fiabilité des activités de contrôle opérationnel.

Au-delà de ces règles et procédures, le Groupe a également mis en place un ensemble de pratiques et procédures lui permettant d'exercer ses activités de contrôle. Ces pratiques et procédures comprennent un suivi régulier des performances de chaque unité opérationnelle, notamment dans le cadre de revues de performances, et la participation aux conseils d'administration ou aux comités de direction des unités. La mise en œuvre de ces pratiques et procédures est animée et contrôlée par les contrôleurs internes des filiales. Ces dernières réalisent annuellement une auto-évaluation de leur contrôle interne, dont les résultats sont reportés à la Direction du Contrôle Interne. Les pratiques déficientes font l'objet de plans d'actions, dont la correcte mise en œuvre est par la suite appréciée dans le cadre des audits internes indépendants.

**Information et Communication.** Une information pertinente doit être identifiée, recueillie et chiffrée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assurer ses responsabilités.

Les valeurs de Danone, son organisation et sa culture, sont des éléments qui facilitent la circulation des informations nécessaires aux prises de décision. Par ailleurs, les bases documentaires et les différents sites Intranet permettent un partage convivial des informations au sein du Groupe. Ces informations regroupent non seulement des données financières mais également des données non financières répondant aux besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles. En outre, le déploiement de Themis dans la majorité des entités opérationnelles contribue à renforcer la qualité de l'information et à faciliter la prise de décisions. Afin de renforcer l'attention portée à la sécurité des données, la Société a publié en 2004 une Charte de Sécurité des Systèmes d'Information, qui est régulièrement mise à jour. Le Groupe a également mis en place, en 2005, un système d'alerte éthique pour l'ensemble de ses salariés et, en 2006, des dispositifs de sensibilisation de tous les responsables au risque de fraude.

**Pilotage.** Les systèmes de contrôle interne doivent être revus périodiquement afin qu'en soient évaluées les performances qualitatives.

Le suivi permanent des procédures de contrôle s'inscrit dans le cadre des activités courantes de la Société et de ses filiales, et comprend notamment des contrôles réguliers effectués par la Direction de

l'Audit interne. En 2006, 33 missions d'audit interne ont été réalisées dans des unités opérationnelles ou fonctions transversales, sur la base d'un plan préalablement approuvé par le Comité d'Audit. A la suite de chaque mission, un plan d'actions est préparé par la direction de la filiale pour corriger les éventuelles faiblesses mises en évidence par le rapport d'audit et un suivi de l'exécution de ces plans d'actions est systématiquement assuré par les responsables opérationnels et fonctionnels, sous la supervision de la Direction de l'Audit Interne. Cette supervision s'est notamment traduite par la réalisation, en 2006, de 16 courtes missions de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions.

### **Le processus de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable du Groupe Danone**

**Environnement de contrôle.** L'organisation de la fonction financière repose sur des directions fonctionnelles centralisées (Financement/Trésorerie, Fusions/Acquisitions, Stratégie, Contrôle de gestion/Comptes, Principes et Procédures, Communication Financière, Systèmes d'Information) ainsi que sur la direction financière de chacun des Pôles. Ces derniers sont généralement organisés en zones géographiques regroupant des unités opérationnelles et, dans certains pays, les fonctions comptables, la trésorerie et certaines fonctions d'expertise sont mises en commun. Dans tous les cas, les unités opérationnelles ont la responsabilité de leurs états financiers.

Les rôles et les compétences requis aux différents niveaux de l'organisation sont clairement définis et les programmes de formation interne sont adaptés en conséquence. La pertinence des indicateurs utilisés pour le suivi des performances est revue régulièrement, des principes de contrôle interne sont diffusés dans toutes les unités opérationnelles et les procédures comptables et financières sont disponibles sur un site Intranet. Par ailleurs, une grande partie des « *Danone Operating Models* » a des incidences sur les processus liés à la préparation des états financiers.

Le déploiement de Thémis permet une optimisation des flux d'informations, aussi bien à l'intérieur des filiales qu'à l'intérieur du Groupe, entre les fonctions financières, industrielles, qualité, « supply chain », commerciales et achats. Ce déploiement progressif dans les filiales s'accompagne d'une amélioration continue des fonctionnalités du système.

**Evaluation des risques.** L'exploitation des résultats obtenus via les différents outils mis en place (*Danone Way* ou *Vestalis*), le processus de planification stratégique, le suivi des performances, les réunions régulières de comités où des financiers sont largement représentés (Trésorerie, Communication, Gestion, Finance, Fusions/Acquisitions, Investissements, Informations devant être publiées) et les réunions du Comité Exécutif permettent de gérer les principaux risques identifiés, notamment ceux qui sont liés aux accords de partenariat conclus dans certaines sociétés du Groupe.

**Activité de contrôle.** Chaque Pôle dispose d'une direction financière qui est responsable du suivi de la performance, des investissements et du besoin en fonds de roulement du Pôle. Les directions financières de Pôle s'appuient sur les directions financières existant au niveau des zones et dans les unités opérationnelles. En outre, une direction centrale anime le processus global du contrôle de gestion.

Un processus rigoureux de planification financière comprenant un plan stratégique, une procédure budgétaire précédée d'un cadrage précisant les objectifs clés, des réestimations complètes à intervalles réguliers, des arrêtés mensuels, des re-prévisions mensuelles de certains indicateurs, ainsi que des réunions mensuelles de suivi des performances comprenant les équipes financières et les directeurs généraux des Pôles, constituent les principaux éléments du processus de suivi des performances.

Dans ce cadre, chaque unité opérationnelle prépare mensuellement un reporting financier détaillé et deux fois par an une liasse de consolidation exhaustive nécessaire à la préparation des comptes consolidés du Groupe. Le reporting financier est caractérisé par un format unique centré sur un nombre limité

d'indicateurs de performance qui remontent mensuellement. Les informations financières sont intégrées dans une base de données centralisée et unifiée utilisée à la fois pour les besoins de gestion en interne et pour les besoins de publications externes. Les unités opérationnelles reportent dans les liasses de consolidation des états financiers retraités selon les normes du Groupe et des tableaux d'analyses en soldes et en variations permettant de préparer les états financiers consolidés et les notes annexes. Ces liasses de consolidation sont contrôlées par une équipe centrale qui valide tout au long de l'année les options comptables retenues et qui procède aux opérations d'élimination et de consolidation proprement dites ainsi qu'à la validation des postes qui présentent le plus de risques (actifs incorporels, impôts, provisions, engagements hors bilan). Par ailleurs, en 2004 et 2005, les unités opérationnelles et les équipes centrales ont été fortement impliquées dans le passage aux normes IFRS.

Des visites régulières sont effectuées par les membres des fonctions centrales dans les unités opérationnelles (suivi des performances, revue des procédures, réunions de pré-clôture, audits de sujets ponctuels, avancements des projets d'amélioration du contrôle interne, suivi de plans d'actions, formations aux normes comptables).

Une fois par an, chaque Directeur Général et chaque Directeur Financier d'unité opérationnelle confirment par écrit le respect des procédures du Groupe et la qualité des informations financières transmises aux équipes centrales.

Les activités de contrôle sont donc menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels du Groupe et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, s'assurer de la protection des actifs ou contrôler la séparation des fonctions.

**Information et Communication.** Un système d'information unifié utilisant le progiciel de consolidation le plus représenté sur le marché permet de disposer des données financières qui permettent de gérer et contrôler l'activité des unités opérationnelles. En 2006, les processus relatifs à la sécurité, à l'exploitation et au développement de nouvelles fonctionnalités de ce système de consolidation ont été documentés et des plans d'actions mis en œuvre lorsque cela était nécessaire.

Des réunions d'information et de partage des bonnes pratiques regroupent les principaux responsables financiers de chaque Pôle et les responsables de certaines fonctions. Un portail Intranet met à la disposition de tous les cadres de la fonction financière et informatique les manuels et notes de procédures dont ils ont besoin. Tous les trimestres l'ensemble de la fonction financière du Groupe peut se connecter à un site où le Directeur Général Finances commente l'activité du trimestre et les principaux enjeux de la fonction.

**Pilotage.** L'amélioration du processus relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière est un des objectifs fixés à chaque directeur financier de Pôle et à chaque directeur fonctionnel. Des travaux détaillés sont menés sur les contrôles clefs participant à l'élaboration de l'information financière et sur leur mise en œuvre effective. Par ailleurs, les missions d'audit interne qui sont effectuées dans les unités opérationnelles ont notamment pour objectif la vérification de la qualité de l'information comptable et financière. Les directions financières de Pôle s'assurent que les plans d'actions identifiés à la suite des travaux décrits ci-dessus et des missions d'audit interne sont correctement mis en œuvre.

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



**16.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (établi en application de l'article L.225-235 du code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration de la société Groupe Danone, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière)**

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société GROUPE DANONE (« la Société ») et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de Commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société. Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations et déclarations contenues dans le paragraphe du rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations et déclarations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président ;
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations et déclarations ainsi données dans le rapport ;
- prendre connaissance et considérer la pertinence du processus mis en place par la société au regard de l'appréciation portée sur l'adéquation des procédures destinées à maîtriser l'information comptable et financière des filiales consolidées et celles conduisant à l'élaboration des comptes consolidés, dans le cadre de son activité de holding et de prestation de services pour ses filiales.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations et les déclarations relatives à l'adéquation des procédures de contrôle interne de la société, concernant l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2007

**Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUÉRARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Thierry COLIN

Dominique MULLER

Eric BULLE

Olivier LOTZ

## 16.8 CERTIFICATION DANS LE CADRE DE LA LOI SARBANES-OXLEY

Dans le cadre du rapport annuel américain (*Form 20-F*) qui est déposé à la *Securities and Exchange Commission (SEC)* et conformément aux dispositions introduites par *Sarbanes-Oxley Act of 2002* dans la législation américaine, le Président Directeur Général et le Directeur Financier de la Société ont évalué, au 31 décembre 2006, l'efficacité des contrôles et procédures relatifs aux informations publiées ou devant être publiées (*disclosure controls and procedures*) telles que définies par la réglementation américaine et ont conclu à l'efficacité de ces contrôles et procédures.

Parallèlement et conformément à la réglementation américaine, le Groupe a également indiqué dans ce rapport annuel américain, qu'aucun changement significatif n'était intervenu dans ces contrôles et procédures postérieurement à leur évaluation par le Président Directeur Général et le Directeur Financier.

Par ailleurs, en application de l'article 404 de la loi Sarbanes-Oxley, le Président Directeur Général et le Directeur Financier ont établi en 2006 un rapport sur le contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière. Dans ce rapport, le Président Directeur Général et le Directeur Financier affirment avoir procédé, au 31 décembre 2006, à une évaluation de l'efficacité du contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et ont conclu à son efficacité. Le cabinet PriceWaterhouseCoopers Audit a émis une opinion favorable sur la méthode d'évaluation retenue par le Président Directeur Général et le Directeur Financier ainsi qu'une opinion confirmant l'efficacité, au 31 décembre 2006, du contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière. Le Rapport du Président Directeur Général et du Directeur Financier, ainsi que les opinions émises par PriceWaterhouseCoopers Audit, figurent dans le Rapport annuel américain de l'exercice 2006.

## CHAPITRE 17 SALARIES

### 17.1 RESSOURCES HUMAINES ET RESPONSABILITE SOCIALE

Au 31 décembre 2006, Danone comptait au total 88 124 salariés à travers le monde. Le tableau ci-dessous indique le nombre total de salariés et leur répartition par zone géographique et par pôle d'activité aux 31 décembre 2004, 2005 et 2006.

	Au 31 décembre		
	2004	2005	2006
Nombre total de salariés .....	89 449	88 184	88 124
<b>Par zone géographique :</b>			
France .....	13,8 %	13,7 %	13,3 %
Reste de l'Europe .....	23,6 %	22,9 %	23,5 %
Chine .....	27,2 %	26,8 %	23,6 %
Reste de l'Asie-Pacifique .....	18,7 %	19,8 %	15,0 %
Amérique du Nord et du Sud .....	16,3 %	13,8 %	20,3 %
Afrique et Moyen Orient .....	0,4 %	3,0 %	4,3 %
Total .....	100,0 %	100,0 %	100,0 %
<b>Par pôle d'activité :</b>			
Produits Laitiers Frais .....	26,7 %	30,0 %	32,6 %
Boissons .....	43,7 %	44,4 %	49,1 %
Biscuits et Produits Céréaliers .....	24,4 %	21,3 %	16,7 %
Autres Activités Alimentaires <sup>(1)</sup> .....	2,8 %	2,6 %	–
Fonctions centrales .....	2,4 %	1,7 %	1,6 %
Total .....	100,0 %	100,0 %	100,0 %

<sup>(1)</sup> Correspond aux salariés des sociétés Amoy Foods Ltd et Shanghai Amoy Foods, cédées en janvier 2006

#### Politique générale

La culture de Danone est fondée sur un double projet, économique et social. Il en découle, pour les ressources humaines, une politique articulée autour de deux axes : l'implication pleine et entière dans les décisions opérationnelles de l'entreprise, et la volonté, tout aussi forte, d'assurer la pérennité d'engagements sociaux exigeants. La Direction du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale coordonne et met en place la politique de développement durable, en liaison avec les différentes directions fonctionnelles du Groupe et les filiales.

L'implication dans les décisions opérationnelles se traduit par une organisation des ressources humaines simple et proche des besoins de l'activité. Les ressources humaines sont organisées par pôle d'activité et s'appuient sur des structures transversales dans des domaines primordiaux : les rémunérations, l'organisation et le savoir-faire, l'intégration des sociétés nouvellement acquises, le recrutement et la gestion des dirigeants. Ainsi, pour attirer des talents partout dans le monde, Danone a développé une campagne de communication institutionnelle relayée sur Internet au travers du site "danonepeople.com". Le développement des ressources est assuré par la formation et un management de qualité, par exemple grâce à des outils comme l'évaluation à 360° et le *coaching*. Par ailleurs, les ressources humaines accompagnent le développement du Groupe à l'international grâce à (i) une politique globale de recrutement, (ii) la promotion de la mobilité des managers dans le monde au travers d'une équipe dédiée, qui organise départs et retours en intégrant les aspects administratifs, financiers et humains, et (iii) l'intégration des sociétés nouvellement acquises.

## Politique sociale

Les principes fondamentaux de Danone reprennent les conventions de l'Organisation Internationale du Travail concernant l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé, des pratiques discriminatoires, la sécurité et les conditions de travail, la durée du travail, l'application des lois nationales sur la rémunération minimum, la liberté d'association et d'expression des salariés et le droit de négociations collectives. Ces Principes Sociaux Fondamentaux (PSF) sont la base incontournable à respecter par toutes les sociétés du Groupe, les sociétés associées, les partenaires et les fournisseurs. La mise en place d'une politique humaine et sociale est valide uniquement si les exigences de base des salariés du Groupe et de ses partenaires sont remplies.

**Sécurité et conditions de travail.** La politique du Groupe en matière de sécurité et de conditions de travail concerne (i) toutes les catégories de salariés, y compris les stagiaires, apprentis et intérimaires qui sont intégrés aux statistiques des accidents, et (ii) toutes les sociétés du Groupe, y compris celles récemment acquises.

Le Groupe s'est engagé depuis 2003 à donner une impulsion plus forte à sa politique santé-sécurité. Depuis 2005, des objectifs liés à la sécurité ont été intégrés dans la rémunération variable de certains managers, des directeurs généraux des sociétés consolidées et des directeurs généraux des Pôles, dans le but de diviser par deux, en trois ans, le nombre d'accidents avec arrêt. Pour cela, le Groupe dispose de leviers d'action récurrents qui sont les suivants :

- les comités santé-sécurité, qui veillent au bon fonctionnement des installations et à la conformité avec les normes et réglementations. Plus de 80 % des sites du Groupe dans le monde ont un comité santé-sécurité et 90 % de ces sites organisent des réunions régulières sur la sécurité au travail ;
- la réalisation d'audits, qui permettent d'analyser les risques et de bâtir des plans d'action ;
- le management de la sécurité, qui passe par l'engagement visible des équipes de direction sur le terrain, par la formation et l'instauration d'un dialogue entre opérateurs et managers.

En 2004, la politique de sécurité a été renforcée. Le Comité Exécutif du Groupe reçoit désormais tous les 3 mois les résultats sécurité de tous les sites. L'information de tous est faite par le suivi d'un indicateur commun au Groupe et du 'baromètre sécurité'. Un effort particulier de communication a été effectué au sein du Groupe afin de mettre le sujet de la sécurité en tête des préoccupations de chacun, notamment lors des conventions internes et dans les échanges de bonnes pratiques (programme 'Networking'). En 2005 et 2006, le nombre d'accidents a diminué de respectivement 37 % et 11% dans le pôle Biscuits et Produits Céréaliers, qui avait initié la démarche « Wise », laquelle a été progressivement étendue aux autres Pôles. Cette démarche, conçue en partenariat avec le groupe Dupont, se caractérise par une approche transversale qui vise d'abord à faire évoluer les comportements humains. Dans l'ensemble du Groupe, la diminution du nombre d'accidents s'est élevée à près de 8 % en 2006, après avoir déjà diminué de 13 % en 2005.

**Protection sociale.** Le Groupe développe une politique de protection sociale cohérente avec la situation économique de l'environnement dans lequel opèrent les filiales. La protection sociale prend en compte les besoins fondamentaux de couverture sociale des salariés et de leur famille. Elle recouvre les domaines suivants : retraites, accidents du travail, couverture médicale et assurances liées aux déplacements.

Dans ce domaine, la politique du Groupe est la suivante :

- Accorder une protection sociale conforme aux législations nationales,
- Imposer un minimum standard, notamment en garantissant une assurance rapatriement pour tous les collaborateurs dans leurs déplacements ainsi qu'une indemnité décès accidentel pour tous (CDI et CDD), laquelle représente une année de salaire.

Du fait du poids croissant des engagements sociaux, le Groupe a réalisé en 2004 un inventaire exhaustif permettant de mieux piloter cet aspect de sa politique de rémunération.

**Rémunérations.** L'ambition du Groupe est d'être attractif dans les pays où il est présent. La rémunération est un levier essentiel intégré à une politique de management qui propose l'acquisition continue de compétences et des parcours de carrière. Le Groupe, qui a pour ambition d'attirer et de motiver au mieux ses salariés, veut se situer dans les bonnes pratiques de rémunération dans tous les pays où il opère, pour des activités équivalentes et des entreprises comparables. Ainsi, chaque filiale est incitée à développer une politique de rémunération formalisée, partagée au sein des comités de direction et communiquée aux managers.

En 2001, le Groupe a mis en place un système de classification de l'ensemble de ses managers au niveau mondial, qui permet à chacun de connaître précisément le niveau auquel il est situé et les responsabilités s'y référant. La contribution individuelle de chaque manager est évaluée dans le cadre de l'entretien annuel ou Revue de Développement et de Performance.

En matière de rémunération des managers, le Groupe s'efforce de communiquer de façon transparente sur la gestion des rémunérations, le lien avec la performance et le développement professionnel. Le Groupe a doté ses responsables de service d'outils nouveaux pour mieux gérer l'information à donner aux collaborateurs : politique de rémunération déclinée société par société, positionnement de chacun au regard de la rémunération, critères objectifs et motivants pour gérer les augmentations. Le Groupe a choisi de se positionner entre le marché général et celui de la grande consommation, afin d'être compétitif avec les sociétés leaders internationales dans chacun des pays où il est présent. La rémunération est déterminée par le niveau de responsabilité et la contribution de chaque salarié aux résultats. Elle comprend une part fixe (salaire de base complété par des avantages sociaux) et une part variable (bonus individuel et intéressement aux résultats de l'entreprise).

Les rémunérations des salariés non cadres sont gérées par chaque filiale. Le Groupe veut se situer parmi les bonnes pratiques de rémunération dans un pays donné, pour des activités équivalentes et des entreprises comparables.

En 2006, les frais de personnel du Groupe, incluant les charges sociales, se sont élevés à 1 807 millions d'euros (1 793 millions d'euros en 2005 et 1 729 millions d'euros en 2004). Par ailleurs, en 2006, 121 millions d'euros ont été versés aux salariés du Groupe au titre de l'intéressement et de la participation (116 millions d'euros en 2005 et 115 millions d'euros en 2004).

**Dialogue social.** En 2004, le Groupe a mené une enquête afin de connaître les caractéristiques du dialogue social. Cette enquête a mis en évidence l'existence d'une représentation du personnel dans la quasi-totalité des filiales ainsi que l'organisation de réunions avec le personnel, qui ont principalement pour objet l'information ou la consultation du personnel. Les thèmes le plus souvent abordés dans le cadre des accords collectifs négociés avec les syndicats ou les représentants du personnel sont la rémunération, la durée et les conditions de travail, la sécurité au travail.

Par ailleurs, depuis 1996, le Comité d'Information et de Consultation du Groupe se réunit une fois par an. Il est composé, d'une part, de syndicalistes salariés du Groupe, de permanents syndicaux

nationaux et, d'autre part, de la Direction Générale des Ressources Humaines et des directeurs opérationnels en fonction des sujets traités. Il comporte en outre des observateurs membres de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA). Des échanges réguliers se sont développés depuis 1985 avec l'UITA, lesquels ont conduit à l'adoption de programmes communs sur l'égalité des hommes et des femmes sur le lieu de travail, la disponibilité d'informations économiques et sociales, la reconnaissance des droits syndicaux, l'information des représentants du personnel en cas de modification d'activité affectant l'emploi et les conditions de travail, et la restructuration du pôle Biscuits, programmes qui se sont conclus depuis 1988 par six conventions. En 2005, le Groupe et l'UITA ont révisé le contenu de ces 6 conventions en vue de leur application mondiale. Ils ont également décidé d'intégrer les 7 Principes Sociaux Fondamentaux. Le suivi de l'application des conventions continuera d'être assuré par différents canaux :

- une remontée des informations par les syndicats locaux directement au siège de l'UITA ;
- la nomination en 2006 d'un représentant à plein temps de l'UITA auprès du Groupe ;
- un processus de *reporting* social appliqué aux sociétés du Groupe suivant 20 indicateurs sociaux définis conjointement par le Groupe et l'UITA ;
- un comité de pilotage UITA – Groupe DANONE qui se réunit chaque trimestre pour s'assurer de la bonne application des conventions.

Ces conventions sont largement diffusées dans les filiales du Groupe et publiées dans 20 langues afin d'être plus facilement comprises et mises en œuvre.

Au-delà de ses filiales, le Groupe a étendu les Principes Sociaux Fondamentaux à l'ensemble de ses fournisseurs. Il a pour cela initié en 2003 la démarche « Respect », afin de se donner les moyens de faire appliquer ces Principes à l'ensemble de ses fournisseurs. « Respect » vise à proposer aux différentes entités du Groupe une stratégie et des outils leur permettant de s'assurer que leurs fournisseurs respectent les Principes Sociaux Fondamentaux. Les filiales du Groupe ont ainsi la possibilité de mettre en œuvre, parmi les outils proposés, des audits sociaux menés par une société internationale reconnue dans ce domaine. 35 audits ont ainsi été réalisés dans les usines de certains fournisseurs. L'objectif du Groupe est de pouvoir intégrer l'ensemble des fournisseurs dans cette démarche d'ici fin 2008. La démarche « Respect » s'inscrit elle-même dans une démarche plus globale du Groupe dite « *Danone Way* » (voir ci-dessous).

## **Formation**

La formation a pour objectif de faire progresser les compétences professionnelles et managériales, de diffuser une culture commune et de transférer le savoir-faire, notamment vers les pays émergents.

Il y a plus de 10 ans, Danone a mis en place pour ses managers des formations par métier (achat, marketing, ressources humaines, finance) conçues et animées par des professionnels venant des différentes sociétés du Groupe, dans le cadre de partenariats pédagogiques avec des universités et des grandes écoles.

En 2000, a été créé « Danone Campus », qui a pour vocation de renforcer la cohésion des managers, alors que le Groupe grandit et s'internationalise. Le principe est de réunir, cinq ou six fois par an, 200 à 300 managers pour échanger entre les différentes fonctions sur des thèmes transversaux et partager la stratégie du Groupe avec un membre du Comité Exécutif. Ces « Campus » sont itinérants : ils se tiennent dans les différentes régions du monde où le Groupe est présent.

En 2004, le Groupe a lancé le programme « Evolution », qui poursuit un double objectif économique et social : améliorer en permanence l'efficacité des organisations et la performance collective, en

permettant aux salariés de préserver et développer leur employabilité. Ce programme, qui est à la fois mondial et local, s'adresse essentiellement aux salariés non cadres.

Enfin, le Groupe a pour ambition de développer un management qui crée les conditions de la motivation, qui développe le professionnalisme et l'engagement personnel, au travers de pratiques managériales en phase avec les valeurs de Danone. Ainsi, en 2005, le Groupe a réalisé trois études d'opinion interne auprès de plus de 15 000 collaborateurs : le 4<sup>ème</sup> Baromètre Managers, le 2<sup>nd</sup> Baromètre *Executives* et, dans un nombre limité de filiales, une 1<sup>ère</sup> étude concernant les non-managers. Ces études sont des outils de mesure des attentes et satisfactions ainsi que des outils de performance et de management permettant de mesurer l'efficacité des actions et de prendre des décisions.

### **Piloter la responsabilité sociale et environnementale**

Dans la conduite des affaires, la "*Danone Way*" est à la fois une démarche et un outil destinés à faire progresser les filiales du Groupe dans les principaux domaines où leur responsabilité est engagée : politique sociale, environnement, sécurité alimentaire, nutrition, etc. L'approche qui a été adoptée est une approche par partie prenante ("*stakeholders*") : salariés, consommateurs et clients, fournisseurs, actionnaires, communautés locales, environnement. La Direction Générale a assigné des objectifs précis à la démarche "*Danone Way*" : diffuser, partager et enrichir les valeurs et la culture du Groupe dans tous les pays où le Groupe opère, permettre aux filiales de s'évaluer par rapport à des comportements observables et mesurables, disposer au niveau du Groupe d'une photographie des pratiques effectives.

Pour chaque partie prenante, les équipes de direction des filiales s'auto-évaluent par rapport à un ensemble de pratiques définies par le Groupe. Elles s'appuient pour cela sur des groupes de travail associant des collaborateurs d'horizons divers, qui permettent d'enrichir l'évaluation sur chacun des thèmes. La validation finale est réalisée par le Comité de Direction de la filiale qui engage sa responsabilité. "*Danone Way*" permet ainsi d'identifier les points forts et les points faibles des filiales dans les différents thèmes, de hiérarchiser les priorités d'action et de mettre en œuvre des plans d'amélioration.

A titre d'exemple, pour le thème consacré à la partie prenante « Salariés », la qualité du management et la politique humaine sont évaluées à travers 26 pratiques, regroupées autour de plusieurs sujets : respect des droits sociaux fondamentaux, équité sociale, attention portée aux hommes et aux femmes, développement des compétences et évolution des organisations, management par les valeurs, écoute active des idées, conditions d'un dialogue social et respect des règles éthiques.

"*Danone Way*" a été conçue en 2000, une première phase pilote a été réalisée en 2001 dans une dizaine de filiales et, depuis, la démarche se déploie mondialement. A ce jour, 94 % des filiales du Groupe sont entrées dans la démarche "*Danone Way*" et des audits externes ont été réalisés par PricewaterhouseCoopers et Mazars dans 31 filiales, afin de valider tant la qualité du déploiement que la sincérité des réponses aux auto-évaluations. Les résultats des audits montrent qu'il n'y a pas d'anomalie significative dans les auto-évaluations au regard des procédures définies par le Groupe. Ces résultats font l'objet d'un avis qui couvre les résultats consolidés publiés, lequel est disponible sur le site Internet du Groupe dans la rubrique Développement Durable.

Les résultats des auto-évaluations montrent des pratiques qui se situent à des niveaux élevés d'application sur les thèmes qui touchent aux salariés, actionnaires, clients et fournisseurs. Les résultats sur les thèmes qui touchent à l'environnement et aux communautés locales sont plus faibles car ils sont moins directement liés au cœur de la marche des affaires et ils correspondent à des pratiques moins ancrées dans certains pays où le Groupe opère. La mise en œuvre de la démarche "*Danone Way*" montre son efficacité par rapport à l'objectif de maintenir et d'animer la culture du Groupe Danone dans un contexte de forte internationalisation. Plus de 750 actions d'amélioration sont en cours dans l'ensemble des filiales et sur tous les thèmes.

## **L'impact économique local du Groupe dans les pays émergents**

Le Groupe s'est implanté dans de nombreux pays émergents, dans lesquels il produit localement à destination du marché local.

Les filiales situées dans des pays émergents bénéficient de programmes de formation, de nombreux transferts technologiques et se dotent d'équipements industriels modernes. Les transferts de savoir-faire sont facilités par le centre de recherche Danone Research, qui travaille en collaboration avec les équipes locales. L'innovation porte sur les produits, la maîtrise de la qualité et les processus de fabrication.

L'activité du Groupe dans un pays fait travailler de nombreux producteurs et fournisseurs locaux, industriels ou de services, avec lesquels le Groupe s'efforce d'engager des partenariats à long-terme afin d'assurer des approvisionnements satisfaisant ses standards, en quantité comme en qualité. Par ailleurs, les activités industrielles de Danone incitent les fournisseurs d'équipements spécialisés (machine, emballage, etc.) à développer une présence permanente dans les pays où le Groupe opère et facilitent la mise en place d'équipes qui travaillent, par exemple, avec les producteurs de lait sur l'alimentation du troupeau, les méthodes de culture, etc.

### **Danone et les communautés locales**

La nécessaire implication de Danone au profit de la société civile est très fortement ancrée dans sa culture et est en cohérence avec ses enjeux stratégiques. Danone et ses filiales peuvent intervenir en partenariat avec les pouvoirs publics, les ONG, les associations et les communautés locales.

Dans un souci d'efficacité, le Groupe concentre son intervention dans les pays où il est présent et sur un nombre limité de thèmes, afin de donner une cohérence à l'action des filiales dans le monde : l'aide au développement local et aux communautés, l'insertion des jeunes, la recherche en nutrition et l'aide à l'enfance.

L'aide à l'enfance est notamment soutenue au travers de la Journée « Danone pour l'Enfance », au cours de laquelle les salariés sont invités à se mobiliser en faveur de projets locaux d'aide à l'enfance. De même, l'organisation de la Danone Nations Cup et le soutien à de très nombreux clubs sportifs locaux témoignent de l'importance de l'action de promotion du sport chez les enfants.

La recherche en nutrition est soutenue grâce à l'action des Instituts Danone dont la mission est triple : promouvoir la recherche, l'information et l'éducation sur l'alimentation et la nutrition, mettre en réseau les scientifiques et les professionnels de la santé et de l'éducation, diffuser les connaissances scientifiques auprès du grand public. L'implication du Groupe dans le domaine de la nutrition s'est traduit par la publication, début 2005, de la Charte Alimentation Nutrition Santé de Danone.

L'aide aux communautés et aux pays émergents peut également se concrétiser par des actions plus ponctuelles. Ainsi, suite au Tsunami qui a frappé l'Asie en décembre 2004, les filiales indonésiennes du Groupe sont intervenues afin d'apporter une assistance aux populations locales, notamment en distribuant des bouteilles d'eau, des paquets de biscuits et des boissons lactées.

### **Publications**

Entre 1998 et 2005, le Groupe a publié un Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale, qui présentait l'impact social et environnemental de l'activité du Groupe. En 2006, le Groupe a décidé de fusionner le Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale avec le Rapport d'Activité. Par ailleurs, les données correspondant aux lignes directrices pour le reporting Développement Durable (Global Reporting Initiative, lancée en 1997 conjointement par l'Organisation non gouvernementale CERES et le programme des Nations Unies pour l'Environnement) ainsi que les indicateurs requis par la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (loi NRE) sont accessibles sur le site Internet du Groupe, dans la rubrique Développement Durable.



## 17.2 PARTICIPATIONS ET OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS

### Contrats d'intéressement et de participation

Les salariés de la Société bénéficient d'un plan d'intéressement triennal, renouvelé en 2006, basé sur les résultats du Groupe. Par ailleurs, les filiales françaises ou étrangères ont généralement mis en place pour leurs salariés des contrats de participation ou d'intéressement basés sur leurs propres résultats.

En 2006, les charges comptabilisées au titre de l'intéressement et la participation se sont élevées à 121 millions d'euros (116 millions d'euros en 2005 et 115 millions d'euros en 2004).

### Groupe Performance Units

En 2005, le Groupe a mis en place un nouveau système de rémunération variable, sous la forme d'Unités de Performance Groupe Danone (*Groupe Performance Units* ou « GPU »), auquel sont éligibles les membres du Comité Exécutif, les *Executives* et les Directeurs, soit environ 1 000 personnes au niveau mondial.

La valeur des GPU, qui peut varier entre 0 et 30 euros, est calculée sur une période glissante de trois ans en fonction des performances du Groupe mesurées par rapport aux objectifs communiqués aux marchés financiers. Chaque année, le Conseil d'Administration de la Société, au vu des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération, fixe pour l'année civile à venir les objectifs de performance retenus et valide l'atteinte des objectifs de l'année précédente pour chaque plan de GPU. En cas de succès d'une offre publique visant les actions de la Société, les objectifs de performance de l'ensemble des plans de GPU seraient réputés atteints et feraient l'objet d'un paiement dans le mois suivant la réalisation de l'offre.

Ce programme de rémunération variable sur trois ans, qui est basé sur les objectifs de performance annoncés aux marchés financiers, permet de renforcer la cohésion et l'engagement des *Executives* et Directeurs dans l'objectif d'accroître les positions du Groupe sur ses marchés et d'améliorer de manière continue ses performances opérationnelles.

### Options conférées au personnel sur les actions de la Société

Des options d'achat d'actions sont consenties annuellement aux principaux cadres supérieurs du Groupe. La durée de ces plans est de 8 ans, le prix d'exercice des options est au moins égal à la moyenne des 20 derniers cours de Bourse précédant la réunion du Conseil d'Administration qui les attribue et les options ne peuvent généralement être exercées que deux ou quatre ans après leur attribution. Toutefois, le règlement des plans d'options attribuées par le Conseil d'Administration à compter du 11 avril 2003 prévoit la faculté pour les bénéficiaires de ces plans de lever, par anticipation, tout ou partie des options qui leur auront été consenties en cas de succès d'une offre publique visant les actions de la Société.

Après retraitement des informations antérieures à juin 2004 suite aux divisions par deux de la valeur nominale de l'action intervenues en juin 2000 et juin 2004, les principales caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions mis en place sont les suivantes, chaque option permettant d'acheter une action de la Société :

Date de l'Assemblée	Nombre d'options autorisées	Date du Conseil d'Administration attribuant les options	Nombre d'options attribuées	Date d'expiration	Prix d'exercice par action	Nombre d'options caduques ou annulées au 31 déc. 2006	Nombre d'options exercées au 31 déc. 2006	Solde d'options pouvant être exercées	Dont : options pouvant être exercées par les membres du Comité Exécutif	Dont : Nombre de membres du Comité Exécutif concernés
14 mai 1997	3 098 340 <sup>(1)</sup>									
		09/09/1997	640 000	09/09/2005	€ 33,38	103 600	536 400	0	0	
		28/01/1998	160 000	28/01/2006	€ 38,99	0	160 000	0	0	
		18/03/1998	778 000	18/03/2006	€ 44,25	73 200	704 800	0	0	
		19/05/1998	10 000	19/05/2006	€ 51,07	6 000	4 000	0	0	
		15/09/1998	274 000	15/09/2006	€ 58,08	28 000	246 000	0	0	
		26/01/1999	279 200	26/01/2007	€ 55,75	30 000	201 165	48 035	0	
		17/03/1999	160 800	17/03/2007	€ 56,75	20 000	122 800	18 000	0	
		19/05/1999	378 040	19/05/2007	€ 61,98	41 200	239 615	97 225	0	
			<b>2 680 040</b>			<b>302 000</b>	<b>2 214 780</b>	<b>163 260</b>	<b>0</b>	—
19 mai 1999	4 000 000 <sup>(2)</sup>									
		15/06/1999	414 000	15/06/2007	€ 64,19	49 800	263 267	100 933	0	
		14/09/1999	39 400	14/09/2007	€ 60,15	0	34 200	5 200	0	
		26/01/2000	666 680	26/01/2008	€ 58,09	17 600	531 080	118 000	0	
		15/03/2000	449 600	15/03/2008	€ 51,53	44 000	316 880	88 720	15 600	
		22/05/2000	83 200	22/05/2008	€ 63,50	41 600	27 199	14 401	0	
		13/09/2000	241 400	13/09/2008	€ 77,91	40 000	109 100	92 300	0	
		17/10/2000	4 800	17/10/2008	€ 76,90	0	2 400	2 400	0	
		14/03/2001	1 488 500	14/03/2009	€ 73,57	236 400	711 569	540 531	75 000	
			<b>3 387 580</b>			<b>429 400</b>	<b>1 995 695</b>	<b>962 485</b>	<b>90 600</b>	2
29 mai 2001	4 000 000 <sup>(3)</sup>									
		08/10/2001	311 300	08/10/2009	€ 70,81	44 500	127 180	139 620	0	
		25/04/2002	1 313 600	25/04/2010	€ 69,40	91 100	560 195	662 305	130 700	
		17/10/2002	234 600	17/10/2010	€ 60,76	36 000	112 682	85 918	18 000	
		11/04/2003	1 843 650	11/04/2011	€ 59,07	206 500	484 876	1 152 274	364 300	
			<b>3 703 150</b>			<b>378 100</b>	<b>1 284 933</b>	<b>2 040 117</b>	<b>513 000</b>	9
11 avril 2003	4 000 000 <sup>(4)</sup>									
		15/10/2003	61 200	15/10/2011	€ 65,79	17 200	17 600	26 400	0	
		15/04/2004	1 875 680	15/04/2012	€ 67,41	206 400	231 711	1 437 569	431 300	
		13/10/2004	44 300	13/10/2012	€ 64,05	4 000	1 600	38 700	20 000	
		22/04/2005	1 137 728	22/04/2013	€ 75,11	74 300	4 000	1 059 428	297 501	
			<b>3 118 908</b>			<b>301 900</b>	<b>254 911</b>	<b>2 562 097</b>	<b>748 801</b>	9
22 avril 2005	3 000 000									
		08/08/2005 <sup>(5)</sup>	14 000	08/08/2013	€ 82,57	0	0	14 000	14 000	
		18/10/2005	12 800	18/10/2013	€ 90,15	800	0	12 000	0	
		27/04/2006	965 025	26/04/2014	€ 99,48	16 850	0	948 175	352 000	
		16/10/2006	17 000	15/10/2014	€111,08	100	0	16 900	0	
			<b>1 008 825</b>			<b>17 750</b>	<b>0</b>	<b>991 075</b>	<b>366 000</b>	10
<b>Total</b>			<b>13 898 503</b>			<b>1 429 150</b>	<b>5 750 319</b>	<b>6 719 034</b>	<b>1 718 401</b>	

(1) Sur un total de 3 098 340 options autorisées en vertu du plan d'options de mai 1997, 418 300 options n'ont pas été attribuées et ont expiré le 19 mai 1999.

(2) Sur un total de 4 000 000 options autorisées en vertu du plan d'options de mai 1999, 612 420 n'ont pas été attribuées et ont expiré le 29 mai 2001.

(3) Sur un total de 4 000 000 options autorisées en vertu du plan d'options de mai 2001, 296 850 n'ont pas été attribuées et ont expiré le 11 avril 2003.

(4) Sur un total de 4 000 000 options autorisées en vertu du plan d'options d'avril 2003, 881 092 n'ont pas été attribuées et ont expiré le 22 avril 2005.

(5) Le Conseil d'Administration du 20 juillet 2005 a autorisé l'attribution de 14 000 options et cette attribution a été décidée sur délégation le 5 août 2005.

## Attributions et levées d'options sur les actions de la Société intervenues au cours de l'exercice

Conformément à l'article L.225-184 du Code de Commerce, les attributions et levées d'options sur les actions de la Société, intervenues au cours de l'exercice 2006, se présentent comme suit :

### *Attributions et levées d'options des mandataires sociaux*

	Options attribuées <sup>(1)</sup>			Options levées	
	Nombre d'options	Date d'échéance	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice (en euros)
<b>Mandataires sociaux</b>					
Frank Riboud . . . . .	100 000	26/04/2014	99,48	60 000 65 000 28 000	58,09 73,57 69,40
Jacques Vincent . . . . .	66 500	26/04/2014	99,48	60 000 60 000	73,57 69,40
Emmanuel Faber . . . . .	26 500	26/04/2014	99,48	60 000 26 500	73,57 69,40
Bernard Hours . . . . .	26 500	26/04/2014	99,48	4 000 3 200 12 000	61,98 58,09 51,53

<sup>(1)</sup> Plan d'achat d'actions du 22 avril 2005.

### *Attributions d'options aux dix salariés du Groupe (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'options consenties est le plus élevé*

En 2006, dans le cadre du plan du 22 avril 2005, 151 500 options d'achat d'actions ont été attribuées à un prix d'exercice moyen pondéré de 99,48 euros, dont 132 500 options à 6 membres du Comité Exécutif.

### *Levées d'options des dix salariés du Groupe (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions ainsi achetées est le plus élevé*

En 2006, 335 700 options ont été levées à un prix d'exercice moyen pondéré de 63,26 euros, dont 50 000 options par 2 membres du Comité Exécutif.

**Transactions effectuées au cours de l'exercice sur les titres de la Société par les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif en fonction au 31 décembre 2006**

<u>Nom</u>	<u>Nature de l'opération</u>	<u>Date de l'opération</u>	<u>Prix brut unitaire en euro</u>	<u>Nombre de titres</u>	<u>Montant brut total en euro</u>
<b>Frank Riboud<sup>(1)</sup></b>	Levée d'options d'achat	27/02/2006	58,09	60 000	3 485 400
	Vente	27/02/2006	97,00	60 000	5 820 000
	Levée d'options d'achat	3/08/2006	73,57	65 000	4 782 050
	Vente	3/08/2006	104,36 <sup>(2)</sup>	65 000	6 783 229
	Levée d'options d'achat	1/12/2006	69,40	28 000	1 943 200
	Vente	14/12/2006	119,90	1 528	183 270
<b>Jacques Vincent</b>	Levée d'options d'achat	21/02/2006	73,57	60 000	4 414 200
	Vente	21/02/2006	94,25	47 630	4 489 127
	Vente	4/04/2006	101,50	2 300	233 450
	Levée d'options d'achat	14/09/2006	69,40	60 000	4 164 000
	Vente	14/09/2006	108,80	21 000	2 284 800
	Vente	20/10/2006	115,70	9 150	1 058 655
	Vente	20/10/2006	115,70	8 970	1 037 829
<b>Emmanuel Faber</b>	Levée d'options d'achat	3/08/2006	69,40	26 500	1 839 100
	Vente	3/08/2006	104,55 <sup>(2)</sup>	26 500	2 770 575
	Levée d'options d'achat	3/08/2006	73,57	60 000	4 414 200
	Vente	3/08/2006	104,35 <sup>(2)</sup>	60 000	6 261 000
<b>Bernard Hours</b>	Levée d'options d'achat	8/03/2006	58,09	2 000	116 180
	Levée d'options d'achat	8/03/2006	61,98	4 000	247 920
	Vente	9/03/2006	96,09	4 000	384 360
	Levée d'options d'achat	5/06/2006	58,09	1 200	69 708
	Levée d'options d'achat	4/09/2006	51,53	12 000	618 360
	Vente	4/09/2006	107,14 <sup>(2)</sup>	12 000	1 285 680
<b>Christian Laubie</b>	Vente	3/08/2006	105,54	3 000	316 614
	Vente	31/08/2006	107,90	2 000	215 800
	Vente	12/09/2006	108,90	3 000	326 700
<b>Benoît Potier</b>	Achat	19/05/2006	91,45	500	45 725
<b>Georges Casala</b>	Levées d'options d'achat	22/02/2006	44,25	30 000	1 327 500
	Vente	4/09/2006	107,90	1 500	161 850
	Vente	15/09/2006	109,90	1 500	164 850
<b>Thomas Kunz<sup>(3)</sup></b>	Levée d'options d'achat	20/09/2006	69,40	12 000	832 800
	Vente	20/09/2006	108,80	20 000	2 176 000
	Levée d'options d'achat	20/09/2006	61,98	4 000	247 920
	Levée d'options d'achat	20/09/2006	73,57	4 000	294 280
	<b>Philippe-Loïc Jacob</b>	Levée d'options d'achat	21/11/2006	69,40	3 200
	Vente	21/11/2006	119,18	3 200	381 376
	Levée d'options d'achat	13/12/2006	64,19	1 400	89 866
	Levée d'options d'achat	13/12/2006	61,98	800	49 584

<sup>(1)</sup> Trois personnes liées à Monsieur Riboud ont effectué chacune une vente de 3 765 actions de la Société le 14 décembre 2006 à un cours unitaire de 119,9 euros

<sup>(2)</sup> Montant net

<sup>(3)</sup> Le 7 novembre 2006, Monsieur Kunz a acheté 12 000 options de vente et vendu 12 000 options d'achat GROUPE DANONE à un prix unitaire de 3,78 euros.

### **17.3 PARTICIPATION DES SALARIES DANS LE CAPITAL DE LA SOCIETE**

L'Assemblée Générale du 27 avril 2006 a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise (PEE), dans la limite d'un montant nominal de 3 millions d'euros.

Dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005, la Société a procédé en mai 2006 à une augmentation de capital réservée au Fonds Commun de Placement d'Entreprise GROUPE DANONE pour un montant nominal de 314 778 euros, représentant 629 556 actions nouvelles.

Par ailleurs, dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2006, le Conseil d'Administration du 14 février 2007 a décidé d'émettre des actions au profit des salariés du Groupe adhérant à un PEE pour un montant maximal de souscription de 65 millions d'euros, représentant un maximum de 695 112 actions.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 de renouveler cette autorisation pour un montant identique et pour une durée de vingt-six mois.

## CHAPITRE 18 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

### 18.1 ACTIONNARIAT DE LA SOCIETE AU 31 DECEMBRE 2006 ET EVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

#### Actionnariat au 31 décembre 2006

Le tableau suivant donne certaines informations concernant les principaux actionnaires connus de la Société au 31 décembre 2006 :

Actionnaires	Nombre d'actions détenues	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote	Pourcentage des droits de vote <sup>(2)</sup>
Eurazeo . . . . .	13 975 995	5,4 %	23 692 481	9,1 %
Caisse des Dépôts et Consignations . . . . .	9 297 592	3,6 %	9 297 592	3,6 %
Sofina et Glaces de Moustier . . . . .	5 200 000	2,0 %	6 700 000	2,5 %
Predica . . . . .	4 570 106	1,7 %	4 570 106	1,7 %
FCPE "GROUPE DANONE" . . . . .	3 885 071	1,5 %	7 311 794	2,9 %
Public . . . . .	203 480 811	78,0 %	209 378 669	80,2 %
La Société et ses filiales <sup>(1)</sup> . . . . .	20 455 171	7,8 %	–	–
Total . . . . .	<u>260 864 746</u>	<u>100,0 %</u>	<u>260 950 642</u>	<u>100,0 %</u>

<sup>(1)</sup> Dont 2 882 060 actions (soit 1,1% du capital) détenues par la filiale espagnole de la Société, Danone S.A.

<sup>(2)</sup> Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives entièrement libérées inscrites au nom d'un même titulaire depuis deux ans au moins. Ce pourcentage exclut les actions détenues par la Société et ses filiales, qui sont privées de droit de vote.

Au 31 décembre 2006, le nombre total d'actions détenues par les administrateurs et les membres du Comité Exécutif (19 personnes), était de 177 780 actions, soit 0,07 % du capital de la Société (hors les 13 975 995 actions détenues par Eurazeo, société dans laquelle M. Michel David-Weill, administrateur de la Société, a des intérêts directs et/ou indirects).

Au 31 décembre 2006, dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale du 27 avril 2006 ou d'autorisations antérieures, le Groupe détenait directement et par l'intermédiaire de sa filiale espagnole Danone SA, 20 455 171 actions GROUPE DANONE, soit 7,8 % du capital de la Société.

A la connaissance de la Société, seule la société Eurazeo détient plus de 5% du capital social et il n'existe aucun pacte d'actionnaires. En revanche, certaines institutions financières, gestionnaires de fonds d'épargne collective, pourraient gérer des fonds détenant cumulativement plus de 5 % du capital de la Société. Il n'existe aucune clause statutaire prévoyant des conditions préférentielles d'acquisition ou de cession d'actions de la Société. Enfin, au 31 décembre 2006, les nantisements existants sur les actions GROUPE DANONE inscrites au nominatif pur et au nominatif administré portaient sur respectivement 788 actions détenues par 2 actionnaires et 38 716 actions détenues par 11 actionnaires.

## Modification dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

Le tableau suivant indique la répartition du capital et des droits de vote des actionnaires connus de la Société sur les trois derniers exercices:

Actionnaires	31 décembre 2004		31 décembre 2005		31 décembre 2006	
	% en capital	% des droits de vote	% en capital	% des droits de vote	% en capital	% des droits de vote <sup>(1)</sup>
Eurazeo	3,7	7,2	3,7	7,3	5,4	9,1
Caisse des Dépôts et Consignations	2,9	2,8	3,5	3,4	3,6	3,6
Sofina et Glaces de Moustier	1,9	3,4	2,0	2,9	2,0	2,5
Predica	1,5	1,5	1,7	1,7	1,7	1,7
FCPE "GROUPE DANONE"	1,4	2,5	1,4	2,7	1,5	2,9
Public	82,1	82,6	80,2	82,0	78,0	80,2
La Société et ses filiales	6,5	–	7,5	–	7,8	–
	<u>100,0</u>	<u>100,0</u>	<u>100,0</u>	<u>100,0</u>	<u>100,0</u>	<u>100,0</u>

<sup>(1)</sup> Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives entièrement libérées inscrites au nom d'un même titulaire depuis deux ans au moins. Ce pourcentage exclut les actions détenues par la Société et ses filiales, qui sont privées de droit de vote.

Le 4 avril 2006, Eurazeo a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 5% du capital de la Société et détenir à cette date 5,10% du capital et 8,71% des droits de vote de la Société.

A la connaissance de la Société, il n'y a pas eu, au cours des trois derniers exercices, d'autres modifications substantielles de l'actionnariat de la Société.

## Titres au porteur identifiable

La Société peut, dans les conditions réglementaires, demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres le nom ou la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres. A la demande de la Société, les informations visées ci-dessus pourront être limitées aux personnes détenant un nombre de titres fixé par cette dernière. La Société a réalisé une étude sur les titres au porteur identifiable à la date du 31 décembre 2006, qui a permis d'analyser l'actionnariat de la Société comme suit :

Investisseurs Institutionnels	
– France	27 %
– Etats-Unis	17 %
– Royaume-Uni	10 %
– Autres	18 %
Actionnaires individuels	11 %
Actionnaires représentés au Conseil d'Administration	7 %
Autocontrôle et FCPE "GROUPE DANONE"	10 %
Total	<u>100 %</u>

Au 31 décembre 2006, la Société estime à environ 1 000 le nombre des investisseurs institutionnels et à 200 000 le nombre des actionnaires individuels.

## **18.2 DROIT DE VOTE**

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 18 octobre 1935 a décidé l'attribution d'un droit de vote double, dans les conditions légales, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom d'un même actionnaire, ainsi que — en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission — aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Le droit de vote double cesse en cas de transfert ou de conversion au porteur. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 septembre 1992 a décidé qu'en Assemblée Générale, aucun actionnaire ne peut exprimer, par lui-même et par mandataire, au titre des droits de vote simple attachés aux actions qu'il détient directement et indirectement et aux pouvoirs qui lui sont donnés, plus de 6 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société ; toutefois s'il dispose en outre, à titre personnel et/ou comme mandataire, de droits de vote double, la limite ainsi fixée pourra être dépassée en tenant compte exclusivement des droits de vote supplémentaires qui en résultent, sans que l'ensemble des droits de vote qu'il exprime ne puisse excéder 12 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société.

Les limitations prévues ci-dessus deviennent caduques dès lors qu'une personne physique ou morale, seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir au moins les deux tiers du nombre total des actions de la Société, à la suite d'une procédure d'offre publique visant les actions de la Société. Le Conseil d'Administration constate la réalisation de la caducité et procède aux formalités corrélatives de modification des statuts. En outre, conformément aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, les effets des limitations décrites ci-dessus seront suspendus lors de la première assemblée générale qui suit la clôture de l'offre lorsque l'initiateur, agissant seul ou de concert, vient à détenir plus des deux tiers du capital ou des droits de vote de la société visée.

Les actionnaires peuvent voter par correspondance ou donner pouvoir en exprimant leur vote ou en adressant leur pouvoir par tous moyens, y compris l'envoi par télétransmission (Internet) à la Société des formules de procuration et de vote par correspondance dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Le Conseil d'Administration peut décider que le vote qui intervient pendant l'Assemblée peut être exprimé par télétransmission dans les conditions fixées par la réglementation.

## **18.3 CHANGEMENT DE CONTROLE**

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement du contrôle de la Société.

## **18.4 MARCHE DES TITRES DE LA SOCIETE**

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Paris (Eurolist – Compartiment A – Service à Règlement Différé ; code ISIN : FR 0000120644) et font également l'objet d'une cotation sur la Bourse suisse SWX Suisse Exchange.

Depuis novembre 1997, les actions de la Société sont également cotées au New York Stock Exchange sous forme d'American Depositary Shares ("ADS"), code DA et chaque ADS représente 1/5<sup>e</sup> d'action GROUPE DANONE.



Au premier semestre 2004, la Société a procédé au retrait des actions GROUPE DANONE de la cote des Bourses de Londres et Bruxelles, compte tenu de la faible liquidité des titres sur ces places boursières. La radiation des actions de la Bourse de Londres a pris effet le 24 mars 2004 et la radiation des actions de la Bourse de Bruxelles a pris effet le 11 mai 2004.

Les actions de la Société font partie du CAC 40, principal indice publié par Euronext Paris, et des deux indices larges Dow Jones Eurostoxx et Dow Jones Stoxx. De plus, les actions de la Société sont entrées en septembre 2000 dans l'indice Eurostoxx 50 ainsi que dans la composition du Dow Jones Sustainability Index World. L'Eurostoxx 50 regroupe les cinquante premières capitalisations boursières de la zone euro. Le Dow Jones Sustainability Index World regroupe des sociétés sélectionnées sur des critères très stricts allant de la qualité de leur gouvernement d'entreprise à la politique de responsabilité sociale mais aussi sur des critères d'innovation et de performance économique.

### Cours de bourse et volumes de transactions

#### Euronext Paris (actions)

	Volumes			Cours		
	En titres	En capitaux	Moyenne	Cours moyen	Plus haut	Plus bas
	(en titres) <sup>(1)</sup>	(en millions €)	quotidienne (en titres)	mensuel	(en euros)	
<b>2006</b>						
Janvier	25 113 442	2 203,7	1 141 520	87,8	90,8	85,2
Février	26 871 041	2 491,7	1 343 552	92,5	97,8	87,8
Mars	30 643 989	2 995,8	1 332 347	98,4	101,8	95,1
Avril	18 020 335	1 795,1	1 001 130	99,6	102,3	96,6
Mai	51 529 384	4 910,6	2 342 245	95,9	100,1	89,6
Juin	31 915 355	2 978,8	1 450 698	93,1	99,5	88,4
Juillet	19 262 650	1 917,1	917 269	99,6	104,1	95,0
Août	22 247 489	2 333,7	967 282	105,4	107,9	100,3
Septembre	21 962 218	2 361,0	1 045 820	108,9	112,2	105,4
Octobre	20 985 901	2 384,3	953 905	113,5	117,6	108,6
Novembre	20 212 656	2 376,7	918 757	117,6	121,1	113,7
Décembre	21 616 018	2 507,3	1 137 685	116,9	120,1	113,1
<b>2007</b>						
Janvier	22 190 570	2 571,9	1 008 662	115,7	120,0	112,5
Février	24 346 007	2 963,7	1 217 300	121,6	128,3	115,7

Source : Euronext Paris S.A.

<sup>(1)</sup> Y compris les transactions effectuées hors bourse.

### New York Stock Exchange (ADS)

	Volumes			Cours		
	En titres	En capitaux	Moyenne quotidienne	Cours moyen mensuel	Plus haut	Plus bas
	(en titres)	(en millions de USD) <sup>(1)</sup>	(en milliers de titres)	(en USD)		
<b>2006</b>						
Janvier	6 188 200	133,1	309,4	21,5	22,6	21,0
Février	6 091 000	142,7	320,6	23,4	24,5	22,3
Mars	2 694 600	67,8	117,2	25,2	26,1	23,9
Avril	1 437 900	37,3	75,7	25,9	26,7	25,3
Mai	2 212 800	58,0	100,6	26,2	27,3	25,3
Juin	1 552 500	38,7	70,6	24,9	26,7	23,8
Juillet	1 122 300	30,1	56,1	26,8	27,6	25,9
Août	2 478 800	70,4	107,8	28,4	28,9	26,7
Septembre	1 605 200	46,9	80,3	29,2	29,7	28,4
Octobre	1 635 900	49,5	74,4	30,2	31,4	29,2
Novembre	2 305 800	74,5	109,8	32,3	33,3	31,2
Décembre	3 226 200	106,7	169,8	33,1	33,6	32,6
<b>2007</b>						
Janvier	2 625 000	85,0	131,3	32,4	33,1	31,8
Février	2 722 220	91,9	143,3	33,8	35,6	32,3

Source : Bloomberg

<sup>(1)</sup> Les volumes en capitaux ont été calculés sur la base des volumes en titres multipliés par les cours moyens mensuels.

### 18.5 PARTICIPATIONS COTEES

La filiale d'embouteillage de la société Aqua (Boissons – Indonésie), intégrée globalement dans les comptes du Groupe, est inscrite à la cote de la Bourse de Jakarta. Par ailleurs, les sociétés Yakult Honsha (Produits Laitiers Frais – Japon) et Centrale Laitière du Maroc (Produits Laitiers Frais – Maroc), mises en équivalence dans les comptes du Groupe, sont respectivement inscrites à la cote des Bourses de Tokyo et Casablanca. Enfin, les sociétés Britannia Industries Ltd (Biscuits – Inde), Wimm Bill Dann (Produits Laitiers Frais – Russie), Shanghai Bright Dairy (Produits Laitiers Frais – Chine) et ONA (Maroc), sont respectivement inscrites à la cote des Bourses de Bombay, Moscou, Shanghai et Casablanca.

## **CHAPITRE 19 OPERATIONS AVEC DES APPARENTES**

Les opérations avec les parties liées sont décrites dans la Note 25 des annexes aux comptes consolidés.

CHAPITRE 20 INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE LA SOCIETE

20.1 DOCUMENTS CONSOLIDES

20.1.1 Comptes consolidés

RESULTATS CONSOLIDES

	Notes	Exercice clos le 31 décembre		
		2004	2005	2006
(En millions d'euros)				
<b>Chiffre d'affaires net</b> .....		<b>12 273</b>	<b>13 024</b>	<b>14 073</b>
Coût des produits vendus .....		(6 223)	(6 644)	(7 214)
Frais sur vente .....		(3 108)	(3 331)	(3 605)
Frais généraux .....		(976)	(1 017)	(1 047)
Frais de recherche et de développement .....		(129)	(123)	(126)
Autres produits et charges .....	20	(229)	(171)	(167)
<b>Résultat opérationnel courant</b> .....		<b>1 608</b>	<b>1 738</b>	<b>1 914</b>
Autres produits et charges opérationnels .....	21	(49)	(32)	(40)
<b>Résultat opérationnel</b> .....		<b>1 559</b>	<b>1 706</b>	<b>1 874</b>
<i>Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie</i> .....		55	88	182
<i>Coût de l'endettement financier brut</i> .....		(149)	(189)	(219)
Coût de l'endettement financier net .....	22	(94)	(101)	(37)
Autres produits et charges financiers .....	22	104	(9)	(31)
<b>Résultat avant impôts</b> .....		<b>1 569</b>	<b>1 596</b>	<b>1 806</b>
Impôts sur les bénéfices .....	23	(428)	(473)	(360)
<b>Résultat des sociétés intégrées</b> .....		<b>1 141</b>	<b>1 123</b>	<b>1 446</b>
Résultats des sociétés mises en équivalence .....	6	(550)	44	(40)
<b>Résultat net avant résultat des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession</b> .....		<b>591</b>	<b>1 167</b>	<b>1 406</b>
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ..	3	47	504	154
<b>Résultat net</b> .....		<b>638</b>	<b>1 671</b>	<b>1 560</b>
— <b>Part du Groupe</b> .....		<b>449</b>	<b>1 464</b>	<b>1 353</b>
— <b>Part des intérêts minoritaires</b> .....		<b>189</b>	<b>207</b>	<b>207</b>

RESULTAT PAR ACTION (voir Note 13)

	(En euros, excepté nombre d'actions)		
Nombre d'actions retenues pour le calcul :			
— du résultat net .....	250 671 990	246 038 406	242 734 094
— du résultat net dilué .....	257 530 982	250 280 950	244 688 913
Résultat net Part du Groupe .....	1,79	5,95	5,57
Résultat net Part du Groupe dilué .....	1,79	5,87	5,53

Les notes annexes figurant aux pages 101 à 149 font partie intégrante des comptes consolidés.

## BILANS CONSOLIDÉS

### ACTIF

	Notes	Au 31 décembre		
		2004	2005	2006
		(En millions d'euros)		
Marques		1 156	967	962
Autres immobilisations incorporelles nettes		197	194	175
Ecarts d'acquisition nets		3 847	4 120	4 145
<b>Immobilisations incorporelles nettes</b>	4	<b>5 200</b>	<b>5 281</b>	<b>5 282</b>
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	5	<b>2 636</b>	<b>2 944</b>	<b>3 020</b>
Titres mis en équivalence	6	1 961	1 256	1 093
Titres de participation	7	244	263	827
Prêts à plus d'un an	8	312	330	22
Autres immobilisations financières	9	198	283	115
Impôts différés	23	101	250	343
<b>Actifs non courants</b>		<b>10 652</b>	<b>10 607</b>	<b>10 702</b>
Stocks	10	597	629	628
Clients et comptes rattachés	11	1 426	1 503	1 594
Autres comptes débiteurs	11	562	701	601
Prêts à moins d'un an		40	53	34
Valeurs mobilières de placement	12	2 200	2 413	2 564
Disponibilités		466	576	655
Actifs détenus en vue de leur cession	3	136	243	78
<b>Actifs courants</b>		<b>5 427</b>	<b>6 118</b>	<b>6 154</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>16 079</b>	<b>16 725</b>	<b>16 856</b>
<b>PASSIF</b>				
Capital		134	132	130
Primes		259	244	203
Bénéfices accumulés		4 850	5 728	6 460
Différences de conversion		(97)	258	34
Actions propres		(918)	(1 149)	(1 414)
Résultats enregistrés directement en capitaux propres		28	67	410
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b>		<b>4 256</b>	<b>5 280</b>	<b>5 823</b>
Intérêts minoritaires		250	341	246
<b>Capitaux propres</b>		<b>4 506</b>	<b>5 621</b>	<b>6 069</b>
Dettes financières non courantes	15	6 677	5 692	5 705
Provisions pour retraites	16	328	324	147
Impôts différés	23	346	192	296
Autres dettes non courantes	17	441	336	391
<b>Passifs non courants</b>		<b>7 792</b>	<b>6 544</b>	<b>6 539</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	18	1 568	1 764	1 861
Autres comptes créditeurs	18	1 614	1 893	1 971
Dettes financières courantes	15	527	869	416
Passifs détenus en vue de leur cession	3	72	34	-
<b>Passifs courants</b>		<b>3 781</b>	<b>4 560</b>	<b>4 248</b>
<b>Total du passif</b>		<b>16 079</b>	<b>16 725</b>	<b>16 856</b>

Les notes annexes figurant aux pages 101 à 149 font partie intégrante des comptes consolidés.

## TABLEAUX CONSOLIDÉS D'ANALYSE DE LA VARIATION DE TRÉSORERIE

	Notes	Exercice clos le 31 décembre		
		2004	2005	2006
(En millions d'euros)				
Résultat net Part du Groupe		449	1 464	1 353
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées		189	207	207
Résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession		(47)	(504)	(154)
Résultats des sociétés mises en équivalence		550	(44)	40
Dotations aux amortissements		481	478	491
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		45	45	38
Autres ressources (emplois) ayant un impact sur la trésorerie	26	–	–	(82)
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie	26	(93)	70	(2)
<b>Marge brute d'autofinancement</b>		<b>1 574</b>	<b>1 716</b>	<b>1 891</b>
Variation des stocks		(70)	(17)	(28)
Variation des créances clients		(27)	(87)	(132)
Variation des dettes fournisseurs		143	123	161
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs		74	112	277
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement		120	131	278
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation</b>		<b>1 694</b>	<b>1 847</b>	<b>2 169</b>
Investissements industriels		(520)	(607)	(692)
Investissements financiers nets de la trésorerie acquise	26	(98)	(636)	(575)
Cessions et réalisations d'actifs (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	26	650	1 659	430
Variation nette des prêts et autres valeurs immobilisées		130	(134)	336
Variation de trésorerie des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession		52	30	–
<b>Trésorerie (affectée aux) provenant des opérations d'investissement / désinvestissement</b>		<b>214</b>	<b>312</b>	<b>(501)</b>
Augmentation du capital et des primes		38	61	52
Acquisition d'actions propres (nette de cessions)		(213)	(558)	(587)
Dividendes versés aux actionnaires de GROUPE DANONE et aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées		(456)	(489)	(610)
Variation nette des dettes financières non courantes		(290)	(715)	28
Variation nette des dettes financières courantes		(536)	(191)	(235)
Variation des valeurs mobilières de placement		(415)	(210)	(201)
<b>Trésorerie affectée aux opérations de financement</b>		<b>(1 872)</b>	<b>(2 102)</b>	<b>(1 553)</b>
<b>Incidence des variations de taux de change</b>		<b>(21)</b>	<b>53</b>	<b>(36)</b>
<b>Variation globale de la trésorerie</b>		<b>15</b>	<b>110</b>	<b>79</b>
<b>Disponibilités au 1er janvier</b>		<b>451</b>	<b>466</b>	<b>576</b>
<b>Disponibilités au 31 décembre</b>		<b>466</b>	<b>576</b>	<b>655</b>
<b>Informations complémentaires</b>				
Flux de trésorerie liés au paiement :				
— d'intérêts financiers bruts		152	172	209
— d'impôts sur les bénéfices		439	424	368

Les notes annexes figurant aux pages 101 à 149 font partie intégrante des comptes consolidés.

## TABLEAUX DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

	En nombre d'actions*				En millions d'euros						
	Composant le capital	En circulation	Capital	Primes	Bénéfices accumulés	Différences de conversion	Actions propres	Résultats enregistrés en capitaux propres	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres totaux
<b>Situation au 1<sup>er</sup> janvier 2004</b> . . . . .	<b>269 950 986</b>	<b>253 137 534</b>	<b>135</b>	<b>377</b>	<b>4 681</b>	<b>-</b>	<b>(862)</b>	<b>59</b>	<b>4 390</b>	<b>253</b>	<b>4 643</b>
Différences de conversion . . . . .						(97)			(97)	(24)	(121)
Réévaluation des titres non consolidés . . . . .								(33)	(33)	-	(33)
Couvertures de flux de trésorerie . . . . .								2	2	-	2
<i>Résultats enregistrés directement en capitaux propres</i> . . . . .						(97)		(31)	(128)	(24)	(152)
Résultat de l'exercice 2004 . . . . .					449				449	189	638
<i>Total des produits et charges de l'exercice 2004</i> . . . . .					<i>449</i>	<i>(97)</i>		<i>(31)</i>	<i>321</i>	<i>165</i>	<i>486</i>
Augmentation de capital . . . . .	744 534	744 534		38					38	-	38
Réduction de capital . . . . .	(2 600 000)	(2 600 000)	(1)	(156)					(157)	(1)	(158)
Variation des actions propres . . . . .		(515 267)							(56)	-	(56)
Dividendes distribués . . . . .					(308)				(308)	(147)	(455)
Variations de périmètre . . . . .									-	(4)	(4)
Options d'achat d'actions . . . . .					28				28	-	28
Options de vente accordées aux intérêts minoritaires . . . . .									-	(16)	(16)
<b>Situation au 31 décembre 2004</b> . . . . .	<b>268 095 520</b>	<b>250 766 801</b>	<b>134</b>	<b>259</b>	<b>4 850</b>	<b>(97)</b>	<b>(918)</b>	<b>28</b>	<b>4 256</b>	<b>250</b>	<b>4 506</b>
Différences de conversion . . . . .					(5)	355			350	51	401
Réévaluation des titres non consolidés . . . . .								45	45		45
Couvertures de flux de trésorerie . . . . .								(6)	(6)		(6)
<i>Résultats enregistrés directement en capitaux propres</i> . . . . .					<i>(5)</i>	<i>355</i>		<i>39</i>	<i>389</i>	<i>51</i>	<i>440</i>
Résultat de l'exercice 2005 . . . . .					1 464				1 464	207	1 671
<i>Total des produits et charges de l'exercice 2005</i> . . . . .					<i>1 459</i>	<i>355</i>		<i>39</i>	<i>1 853</i>	<i>258</i>	<i>2 111</i>
Augmentation de capital . . . . .	739 670	739 670	0	40					40	21	61
Réduction de capital . . . . .	(4 600 000)	(4 600 000)	(2)	(55)	(270)				(327)		(327)
Variation des actions propres . . . . .	0	(2 387 110)							(231)		(231)
Dividendes distribués . . . . .					(334)				(334)	(155)	(489)
Variation de périmètre . . . . .									0	(24)	(24)
Options d'achat d'actions . . . . .					23				23		23
Options de vente accordées aux intérêts minoritaires . . . . .									0	(9)	(9)
<b>Situation au 31 décembre 2005</b> . . . . .	<b>264 235 190</b>	<b>244 519 361</b>	<b>132</b>	<b>244</b>	<b>5 728</b>	<b>258</b>	<b>(1 149)</b>	<b>67</b>	<b>5 280</b>	<b>341</b>	<b>5 621</b>

	En nombre d'actions*				En millions d'euros						
	Composant le capital	En circulation	Capital	Primes	Bénéfices accumulés	Différences de conversion	Actions propres	Résultats enregistrés en capitaux propres	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres totaux
<b>Situation au 31 décembre 2005</b>	<b>264 235 190</b>	<b>244 519 361</b>	<b>132</b>	<b>244</b>	<b>5 728</b>	<b>258</b>	<b>(1 149)</b>	<b>67</b>	<b>5 280</b>	<b>341</b>	<b>5 621</b>
Différences de conversion						(224)			(224)	(33)	(257)
Réévaluation des titres non consolidés					3			340	343		343
Couvertures de flux de trésorerie								2	2		2
Option d'achat d'actions					14			1	15		15
<i>Résultats enregistrés directement en capitaux propres</i>					17	(224)		343	136	(33)	103
Résultat de l'exercice 2006					1 353				1 353	207	1 560
<i>Total des produits et charges de l'exercice 2006</i>					1 370	(224)		343	1 489	174	1 663
Augmentation de capital	629 556	629 556	0	45					45	7	52
Réduction de capital	(4 000 000)	(4 000 000)	(2)	(86)	(225)				(313)		(313)
Variation des actions propres		(739 342)			3		(265)		(262)		(262)
Dividendes distribués					(416)				(416)	(194)	(610)
Variation de périmètre									0	(80)	(80)
Options de vente accordées aux intérêts minoritaires									0	(2)	(2)
<b>Situation au 31 décembre 2006</b>	<b>260 864 746</b>	<b>240 409 575</b>	<b>130</b>	<b>203</b>	<b>6 460</b>	<b>34</b>	<b>(1 414)</b>	<b>410</b>	<b>5 823</b>	<b>246</b>	<b>6 069</b>

\* Après prise en compte de la division du nominal de l'action intervenue le 15 juin 2004.

Au 31 décembre 2006, le nombre d'actions GROUPE DANONE détenues par la Société et ses filiales s'élevait à 20 455 171 (19 715 829 au 31 décembre 2005 et 17 328 719 au 31 décembre 2004).

Les notes annexes figurant aux pages 101 à 149 font partie intégrante des comptes consolidés.



## ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES

### NOTE 1 — Principes comptables

Les comptes consolidés de GROUPE DANONE et de ses filiales (“le Groupe”) au titre de l’exercice 2006 sont établis en conformité avec le référentiel « IFRS » (*International Financial Reporting Standards*) tel qu’adopté par l’Union Européenne. Ils ont été arrêtés par le Conseil d’Administration de GROUPE DANONE le 14 février 2007 et seront soumis à l’approbation de l’Assemblée Générale du 26 avril 2007.

Les comptes consolidés du Groupe au titre de l’exercice 2004 avaient été préparés en conformité avec les principes comptables généralement admis en France et les règles et méthodes relatives aux comptes consolidés (Règlement 99-02 du CRC relatif aux comptes consolidés). Afin d’assurer la comparabilité avec les comptes présentés au titre des exercices 2005 et 2006, les comptes de l’exercice 2004, tels que présentés ci-dessus, ont été retraités pour les rendre conformes aux IFRS. Les principales différences entre les principes comptables généralement admis en France et les IFRS sont présentées dans la Note 31 des comptes consolidés de l’exercice 2005 figurant dans le Document de Référence de l’exercice 2005.

La mise en œuvre des IFRS occasionne des différences avec l’application des méthodes d’évaluation et de présentation préconisées par les principes comptables généralement admis aux Etats-Unis. Un rapprochement détaillé entre le résultat net et les capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés et les mêmes agrégats établis selon les normes américaines figure dans le paragraphe 20.1.4 du présent Document de Référence.

#### 1. Première application de nouveaux textes comptables

En 2004, l’IFRIC a adopté l’interprétation IFRIC 4, *Déterminer si un accord contient un contrat de location*. Cette interprétation exige que les contrats ne prenant pas la forme légale de contrats de location mais contenant le droit d’utiliser un actif soient analysés afin de déterminer s’ils contiennent un contrat implicite de location de l’actif. Le cas échéant, ce contrat de location doit être analysé afin de déterminer s’il s’agit d’un contrat de location simple ou d’un contrat de location financement. Cette interprétation s’applique aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, avec une application anticipée possible. L’application de cette interprétation par le Groupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 n’a pas eu d’effet significatif sur ses résultats et sa situation financière.

En août 2005, l’IASB a adopté la norme IFRS 7, *Instruments financiers : informations à fournir*. Cette norme, qui traite des informations à fournir au titre des instruments financiers, s’applique aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 avec une application anticipée encouragée. Le Groupe n’a pas anticipé l’application de cette norme au 31 décembre 2006.

En avril 2005, l’IASB a adopté un amendement à la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*, portant sur la couverture de flux de trésorerie intra-groupe. Cet amendement permet de couvrir certaines transactions futures intra-groupe dont le caractère est hautement probable. Cet amendement s’applique aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, avec une application anticipée encouragée. L’application de cette interprétation par le Groupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 n’a pas eu d’effet significatif sur ses résultats et sa situation financière.

En juin 2005, l’IASB a adopté un amendement à la norme IAS 39 portant sur l’option juste valeur. Cet amendement permet de valoriser certains instruments financiers à leur juste valeur et d’enregistrer les variations de juste valeur dans le compte de résultat. Cet amendement s’applique aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, avec une application anticipée encouragée. Le Groupe n’est pas concerné par cet amendement.

Le Groupe n’anticipe pas que les normes et interprétations adoptées par l’IASB et l’IFRIC au cours de l’exercice 2006 aient un impact significatif sur ses résultats et sa situation financière.

## **2. Principes de consolidation**

Les états financiers consolidés regroupent, par intégration globale, les comptes de toutes les filiales importantes dont le Groupe détient, directement ou indirectement, le contrôle exclusif. Le Groupe considère qu'il détient un contrôle exclusif sur une société lorsqu'il a la capacité de diriger les politiques opérationnelles et financières de cette société, indépendamment de son pourcentage de participation. L'intégration globale permet de prendre en compte, après élimination des opérations et résultats internes, l'ensemble des actifs, passifs et éléments du compte de résultat des sociétés concernées, la part des résultats et des capitaux propres revenant aux sociétés du Groupe ("Part du Groupe") étant distinguée de celle relative aux intérêts des autres actionnaires ("Intérêts minoritaires"). Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé (y compris les dividendes) sont éliminés.

Les sociétés associées dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable, ainsi que les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint, sont mises en équivalence selon la méthode par palier. La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur comptable des titres détenus le montant de la part qu'ils représentent dans les capitaux propres de la société associée ou contrôlée conjointement, y compris les résultats de l'exercice.

Les titres détenus dans des sociétés qui, bien que répondant aux critères exposés ci-dessus, ne sont pas comprises dans le périmètre de consolidation, figurent en titres de participation. La consolidation de ces sociétés n'aurait pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés.

Les produits et charges de sociétés acquises ou cédées en cours d'exercice sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé à compter de la date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

La liste des filiales consolidées et des participations mises en équivalence est présentée dans la Note 30.

## **3. Traduction des opérations en devises et conversion des états financiers des sociétés étrangères**

### *Traduction des opérations en devises*

Les transactions libellées en devises sont évaluées en fonction des cours de change en vigueur à la date de réalisation des transactions. Les créances et les dettes en devises figurant au bilan à la clôture de la période sont évaluées en fonction des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la conversion de transactions en devises figurent dans la rubrique "Autres produits et charges" du compte de résultat, à l'exception (i) de ceux relatifs à des transactions ayant la nature d'investissements à long-terme dans des sociétés du Groupe et (ii) de ceux relatifs à des emprunts en devises ou autres instruments affectés à la couverture d'investissements à long-terme dans la même devise, qui sont inclus dans le poste "Différences de conversion" des capitaux propres consolidés.

### *Conversion des états financiers des sociétés étrangères*

Les bilans des sociétés dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euros aux cours officiels de fin de période et leurs comptes de résultat sont convertis en euros en utilisant pour chaque devise le cours moyen de la période. Les différences de conversion résultant de l'application de ces différents cours de change sont incluses dans le poste «Différences de conversion» dans les capitaux propres consolidés jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels elles se rapportent soient vendus ou liquidés.

## **4. Immobilisations incorporelles**

### *Ecarts d'acquisition*

Lors de l'acquisition de titres de sociétés consolidées par intégration globale ou mises en équivalence, le coût d'acquisition des titres est affecté aux actifs et passifs acquis évalués à leur juste valeur. L'écart entre le coût

d'acquisition et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs acquis représente l'écart d'acquisition. Il est inscrit à l'actif du bilan consolidé dans la rubrique «Ecart d'acquisition nets» pour les sociétés intégrées globalement et dans la rubrique «Titres mis en équivalence» pour les sociétés mises en équivalence.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de perte de valeur au minimum une fois par an (voir ci-dessous).

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés étrangères sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de la société acquise.

#### *Marques et autres immobilisations incorporelles*

Les marques acquises, individualisables, de valeur importante et durable, soutenues par des dépenses de publicité et dont la durée de vie est considérée comme indéterminée, sont inscrites au bilan consolidé dans la rubrique « Marques ». Leur évaluation, généralement effectuée avec l'aide de consultants spécialisés, tient compte en particulier de leur notoriété et de leur contribution aux résultats. Ces marques, qui bénéficient d'une protection juridique, ne font pas l'objet d'amortissement. Les autres marques acquises, dont la durée de vie est considérée comme limitée, sont inscrites au bilan dans la rubrique « Autres immobilisations incorporelles nettes ». Elles sont amorties sur leur durée de vie estimée, laquelle n'excède pas quarante ans.

Les licences, brevets ainsi que les autres actifs incorporels acquis sont enregistrés à leur coût d'achat dans la rubrique «Autres immobilisations incorporelles nettes» du bilan consolidé. Ils sont amortis linéairement en fonction de leurs durées de vie économique estimées, lesquelles n'excèdent pas quarante ans.

#### *Suivi de la valeur des immobilisations incorporelles*

La valeur nette comptable des immobilisations incorporelles fait l'objet d'une revue au minimum une fois par an et lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. Une perte de valeur est constatée lorsque la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles devient durablement inférieure à leur valeur nette comptable. La valeur recouvrable des immobilisations incorporelles correspond au montant le plus élevé entre leur valeur vénale et leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée, notamment, sur la base de multiples de résultats ou des flux de trésorerie prévisionnels actualisés de l'Unité Génératrice de Trésorerie (« UGT ») à laquelle se rattachent les immobilisations testées. Les UGT correspondent à des filiales ou à des regroupements de filiales appartenant à un même pôle d'activité et générant des flux de trésorerie nettement indépendants de ceux générés par d'autres UGT. Les flux de trésorerie servant de base au calcul des valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaire des UGT couvrant les trois prochains exercices, et généralement étendus jusqu'à cinq ans en fonction des prévisions les plus récentes. Au-delà de cet horizon, ils sont extrapolés par application d'un taux de croissance perpétuelle spécifique à chaque UGT. Les flux de trésorerie font l'objet d'une actualisation par application d'un coût moyen pondéré du capital déterminé en fonction des pays dans lesquels l'UGT étudiée opère. La valeur vénale correspond au prix de cession, net de frais, qui pourrait être obtenu par le Groupe dans le cadre d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché.

### **5. Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou de production.

Les immobilisations acquises au travers de contrats de location financement sont comptabilisées à l'actif du bilan lorsque le contrat transfère au Groupe, en substance, la majeure partie des risques liés à la propriété de l'actif. La valeur inscrite au bilan correspond au montant le plus faible entre la juste valeur de l'actif et la valeur actualisée des loyers futurs. L'évaluation du niveau de risque transféré s'effectue au travers de l'analyse des termes du contrat. La dette financière résultant de l'acquisition de l'actif est inscrite au passif du bilan consolidé.

Les intérêts des capitaux empruntés pour financer le coût de production d'immobilisations pendant la période précédant leur mise en exploitation sont considérés comme partie intégrante du coût de revient des immobilisations.

#### *Amortissement*

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, en fonction des durées d'utilisation estimées des actifs :

- Constructions : 15 à 40 ans
- Matériels, mobiliers, installations : 5 à 15 ans
- Autres immobilisations : 3 à 10 ans

#### *Suivi de la valeur des immobilisations corporelles*

Lorsque des circonstances ou événements indiquent qu'une immobilisation a pu perdre de la valeur, le Groupe procède à l'examen de la valeur recouvrable de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient). La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient) dans le cadre des conditions d'utilisation prévues par le Groupe. La valeur vénale correspond au prix de cession, net de frais, qui pourrait être obtenu par le Groupe dans le cadre d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché. Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable d'une immobilisation devient durablement inférieure à sa valeur nette comptable.

#### *Emballages consignés*

Les emballages commerciaux consignés sont évalués à leur coût de revient. Sur la base des statistiques propres à chaque société, ils sont amortis selon le mode linéaire sur la plus courte des deux durées suivantes :

- la durée de vie physique qui est fonction des taux de casses interne et externe et de l'usure de l'emballage ; et
- la durée de vie commerciale de l'emballage qui prend en compte les changements d'emballages prévus ou probables.

Lors du changement du taux de consignation, la dette de consignation est évaluée sur la base du nouveau taux. La perte éventuelle est enregistrée dans le compte de résultat de l'exercice au cours duquel elle est constatée.

### **6. Titres de participation**

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont traités comme des titres disponibles à la vente. Ils sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant inscrites dans la rubrique « Résultats enregistrés directement en capitaux propres » des capitaux propres consolidés, à l'exception des pertes latentes jugées durables qui sont enregistrées dans le compte de résultat. Pour les sociétés cotées, la juste valeur est déterminée par référence au cours de bourse de fin de période. Pour les sociétés non cotées, la juste valeur est déterminée par référence à des transactions conclues avec des tiers, aux valorisations ressortant des options de vente ou d'achat conclues avec des tiers ou à des évaluations externes. En l'absence de tels éléments, la juste valeur des titres de participation de sociétés non cotées est supposée équivalente au coût d'acquisition des titres. Les pertes de valeur et les résultats de cession relatifs aux titres de participation non consolidés sont enregistrés sur la ligne « Autres produits et charges financiers » du compte de résultat consolidé.

## **7. Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an**

Aux 31 décembre 2004 et 2005, les autres immobilisations financières comprenaient principalement des placements destinés à être détenus jusqu'à leur échéance. Ces derniers étaient comptabilisés selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif. Au 31 décembre 2006, les autres immobilisations financières comprennent principalement des placements obligataires traités comme disponibles à la vente. Ces placements sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant inscrites dans la rubrique « Résultats enregistrés directement en capitaux propres » des capitaux propres consolidés, à l'exception des pertes latentes jugées durables qui sont enregistrées dans le compte de résultat. Les prêts à plus d'un an sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif.

## **8. Stocks**

Les stocks et les travaux en cours sont évalués au plus bas de leur coût de revient et leur valeur nette de réalisation. Le coût de revient des stocks correspond, en général, au coût moyen pondéré.

## **9. Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières de placement sont constituées d'instruments très liquides, de maturité courte et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie. Elles sont traitées comme des actifs détenus à des fins de transaction et sont inscrites au bilan consolidé à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant enregistrées directement sur la ligne « Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie » du compte de résultat consolidé.

## **10. Disponibilités**

Les disponibilités consistent en des placements pouvant être rendus immédiatement disponibles et dont l'échéance, à l'origine, est égale ou inférieure à trois mois. Ces placements sont évalués à leur juste valeur.

## **11. Actions propres**

Les actions GROUPE DANONE détenues par la Société et des sociétés consolidées par intégration globale sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés, dans la rubrique "Actions propres", pour une valeur correspondant à leur prix de revient.

## **12. Subventions**

Les subventions d'investissement figurent au bilan dans le poste "Autres dettes non courantes". Elles sont inscrites dans le compte de résultat (rubrique "Autres produits et charges") au même rythme que l'amortissement des immobilisations qu'elles ont permis d'acquérir.

Les autres subventions sont incluses dans le poste "Autres produits et charges" de l'année au cours de laquelle elles ont été reçues.

## **13. Impôts différés**

Le Groupe comptabilise des impôts différés sur toutes les différences entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables des actifs et passifs, à l'exception toutefois des écarts d'acquisition. Selon la méthode du report variable, les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement des différences. Des impôts différés dus au titre des réserves des filiales consolidées sont enregistrés lorsque la distribution de ces réserves est envisagée dans un avenir prévisible.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsque l'entité fiscale possède un droit légal de compensation.

Les impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables et aux différences temporaires dont la récupération est jugée plus improbable que probable ne sont pas enregistrés dans le bilan consolidé.

## **14. Régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi**

### ***Régimes à cotisations définies***

Les cotisations dues au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues. Ces charges sont réparties par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé.

### ***Régimes à prestations définies***

Les engagements du Groupe au titre d'indemnités de départ à la retraite et de régimes de retraite à prestations définies sont déterminés en appliquant la méthode des unités de crédit projetées. Le calcul de l'engagement dû au titre de chaque régime prend en compte un certain nombre d'hypothèses actuarielles, dont la rotation du personnel, la croissance des rémunérations et l'espérance de vie active des salariés. L'engagement est actualisé en retenant un taux d'actualisation propre à chaque pays. Les engagements sont couverts soit par des fonds de retraite auxquels le Groupe contribue, soit par des provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

Les gains et pertes résultant des changements d'hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des engagements et de la rentabilité des actifs du régime ne sont reconnus que lorsqu'ils excèdent 10 % de la valeur la plus élevée entre l'engagement et les actifs du régime. La fraction excédant 10 % est alors étalée sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés.

Les charges enregistrées au titre des régimes à prestations définies correspondent à la somme du coût des services acquis sur l'année, de la désactualisation des engagements et de l'amortissement des écarts actuariels, nette du rendement des actifs du régime.

## **15. Provisions pour risques et charges**

Les provisions pour risques et charges sont enregistrées sur la ligne « Autres dettes non courantes » du bilan consolidé. Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant est incertain, lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis de tiers et qu'il est certain ou probable que cette obligation provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

## **16. Emprunts obligataires convertibles**

Le montant nominal des emprunts obligataires convertibles est alloué, à la date d'émission, entre leurs composantes dette et capitaux propres. La valeur de la composante capitaux propres, qui correspond à l'option de conversion, est déterminée par différence entre le montant nominal des obligations convertibles et la valeur de la composante dette. Cette dernière correspond, à l'émission, à la valeur de marché d'une dette sans option de conversion ayant des caractéristiques identiques. Postérieurement à l'émission, la composante dette est comptabilisée selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif. Au 31 décembre 2006, le Groupe avait intégralement remboursé ses obligations convertibles.

## **17. Instruments financiers dérivés**

Afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt, le Groupe utilise, principalement au travers de filiales spécialisées, des instruments dérivés cotés sur des marchés organisés ou conclus de gré à gré avec des contreparties de premier rang. La politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

Le Groupe applique IAS 39, *Instruments Financiers — Reconnaissance et Evaluation*, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004. En application d'IAS 39, les instruments financiers dérivés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur d'actifs ou passifs inscrits au bilan

consolidé, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert sont enregistrées en résultat sur la même période. Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de valeur de la partie efficace du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres. Elle est constatée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat. En revanche, la variation de valeur de la partie inefficace du dérivé est enregistrée directement en résultat. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période.

#### **18. Options de vente accordées aux actionnaires minoritaires**

En application d'IAS 32, *Instruments financiers : informations à fournir et présentation*, lorsque des actionnaires minoritaires disposent d'options de vente de leur participation, leur quote-part dans l'actif net des filiales est reclassée du poste « Intérêts minoritaires » vers un poste de dettes financières dans le bilan consolidé, cette dette financière étant mesurée au prix d'exercice de l'option.

En l'état actuel des normes et des interprétations existantes, il existe une incertitude quant à l'affectation, au bilan consolidé, du différentiel entre le prix d'exercice des options accordées et la valeur historique des intérêts minoritaires qui doivent être reclassés en dettes financières. Le Groupe a choisi de présenter ce différentiel en augmentation des écarts d'acquisition, ces derniers étant ajustés à la fin de chaque période en fonction de l'évolution du prix d'exercice des options et de la valeur comptable des intérêts minoritaires. Ce traitement n'a aucun impact sur le compte de résultat consolidé.

#### **19. Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement composé de ventes de produits finis. Il est constaté dans le compte de résultat au moment du transfert de propriété des produits.

Le chiffre d'affaires est enregistré net des remises et ristournes accordées aux clients ainsi que des coûts liés aux accords de participations publicitaires, de référencement ou concernant des actions promotionnelles ponctuelles facturés par les distributeurs.

Des provisions pour dépréciation des créances clients sont constatées lorsque leur recouvrement est jugé improbable. Les modalités de détermination des provisions, basées sur une analyse historique, n'ont pas été modifiées au cours des derniers exercices.

#### **20. Dépenses de publicité**

Les dépenses de publicité sont constatées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

#### **21. Frais de recherche et développement**

Les frais de recherche et développement sont constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement ne sont pas enregistrés à l'actif du bilan dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38 — *Immobilisations incorporelles*, ne sont généralement pas remplis avant la mise sur le marché des produits.

#### **22. Autres produits et charges opérationnels**

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 du Groupe. Ils incluent principalement les plus ou moins-value de cession d'activités et de participations consolidées ainsi que les pertes de valeur constatées sur des actifs incorporels (y compris les écarts d'acquisition) relatifs à des participations consolidées.

### **23. Options d'achat d'actions**

Les options d'achat d'actions accordées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution. La juste valeur des options est déterminée en utilisant le modèle de valorisation Black & Scholes, sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction. Elle est constatée sur la ligne « Autres produits et charges » du compte de résultat, et est étalée sur la période d'acquisition des droits d'exercice par les salariés, soit 2 à 4 ans, avec pour contrepartie une augmentation équivalente des capitaux propres. Les charges constatées au titre d'options devenues caduques avant d'être exerçables sont reprises dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle la caducité est constatée.

### **24. Résultat par action**

Le résultat net par action est déterminé en divisant le résultat net par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice, après déduction des actions GROUPE DANONE détenues par la Société et les sociétés consolidées par intégration globale.

Le résultat net dilué par action est déterminé de même, après prise en compte du nombre moyen pondéré d'actions qui résulterait de la levée des options de souscription ou d'achat d'actions et, jusqu'en 2005, de la conversion des obligations convertibles. Jusqu'en 2005, ce calcul était effectué en tenant compte de la réduction des frais financiers, nets d'impôts, qui aurait résultée de la conversion des obligations convertibles.

### **25. Actifs et passifs détenus en vue de leur vente et activités arrêtées, cédées ou en cours de cession**

Les actifs et passifs destinés à être cédés sont présentés sur des lignes séparées du bilan consolidé de la période au cours de laquelle la décision de cession a été prise, les bilans consolidés des périodes antérieures n'étant pas retraités. Par ailleurs, le résultat et les flux de trésorerie des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession sont présentés respectivement sur une ligne séparée du compte de résultat et du tableau d'analyse de la variation de trésorerie, et ce pour toutes les périodes présentées. IFRS 5 définit une activité arrêtée, cédée ou en cours de cession comme une composante d'une entité ayant des flux de trésorerie indépendants du reste de l'entité, qui a été cédée ou est détenue en vue de la vente et qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte. Du fait de l'organisation de ses activités, le Groupe a déterminé que les pôles d'activité et les zones géographiques présentés dans l'information sectorielle correspondent à la définition des composants donnée par IFRS 5.

### **26. Utilisation d'estimations**

L'établissement des états financiers consolidés nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations qui ont une incidence sur les montants reconnus dans le bilan, le compte de résultat et les notes annexes aux comptes consolidés. Il s'agit notamment de l'évaluation des actifs incorporels, des titres mis en équivalence, des impôts différés actifs et des dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts minoritaires, de la détermination du montant des provisions pour risques et charges, des provisions pour engagements commerciaux ou des provisions pour retraites. Ces hypothèses, estimations ou appréciations, qui sont détaillées dans chacune des Notes relatives aux éléments cités ci-dessus, sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité.

### **27. Reclassements**

La présentation de certains éléments des états financiers des périodes antérieures a pu être modifiée afin de la rendre homogène avec les règles adoptées pour la dernière période présentée.



## NOTE 2 — Changements dans le périmètre de consolidation

### Acquisitions

Les principales acquisitions de l'exercice 2006 concernent :

- la prise de participation complémentaire de 3,22% dans Danone Asia, société holding détenant les participations du Groupe dans la zone Asie-Pacifique. A l'issue de cette prise de participation, le pourcentage de détention du Groupe dans Danone Asia s'élève à 100% ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans Danone Djurdjura (Produits Laitiers Frais – Algérie), portant le pourcentage de détention du Groupe de 51% à 100%. Cette société, qui était précédemment mise en équivalence, est consolidée par intégration globale depuis le second semestre 2006 ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans Danone Roumanie (Produits Laitiers Frais – Roumanie) portant le pourcentage de détention du Groupe de 65% à 100% ;
- l'acquisition d'une participation de 22,18% dans la société Hui Yuan Juice Holdings Co (Boissons – Chine), qui est mise en équivalence;
- l'acquisition d'une participation de 100% dans la société Rodich (Produits Laitiers Frais – Ukraine), qui est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation de 49% dans la société danoise Aqua d'Or (Boissons – Danemark), qui est mise en équivalence.

Les principales acquisitions de l'exercice 2005 concernaient la prise de participation complémentaire de 3,22 % dans Danone Asia, ainsi que l'acquisition d'une participation complémentaire de 29 % dans la société Sotubi (Biscuits — Tunisie), portant le pourcentage de détention du Groupe de 20 % à 49 %.

En 2004, les principales acquisitions concernaient une participation complémentaire dans la société Zywiec Zdroj (Boissons — Pologne), l'acquisition des actifs de la société Chock and Rolls (Biscuits – Russie) et une participation dans la société Bonafont Garrafones y Servicios (HOD — Mexique).

### Cessions

Les principales cessions de l'exercice 2006 concernent :

- les activités sauces en Asie : la cession de ces activités, intervenue en janvier 2006, a généré une plus-value d'environ 154 millions d'euros (avant intérêts minoritaires). Le Groupe s'étant totalement désengagé de son activité Sauces, cette plus-value est reflétée sur la ligne « Résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » du compte de résultat consolidé (voir Note 3).
- Griffins (Biscuits – Nouvelle Zélande) : la cession de cette société, finalisée en mai 2006, a généré une plus-value non taxable de 43 millions d'euros qui est reflétée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels » du compte de résultat consolidé.
- Danone Waters of Canada (HOD – Canada) : la cession de cette société, intervenue en juin 2006, a généré une moins-value nette d'environ 11 millions d'euros. Cette moins-value avant impôt, d'un montant de 38 millions d'euros, est reflétée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels » du compte de résultat consolidé.
- Bakoma (Produits Laitiers Frais – Pologne) : la cession de la participation minoritaire détenue par le Groupe dans cette société a été finalisée en décembre 2006 et a généré une plus-value d'environ 6 millions d'euros. Cette plus-value est reflétée sur la ligne « Résultats des sociétés mises en équivalence » du compte de résultat consolidé.

Les principales cessions de l'exercice 2005 concernaient :

- Italaquae (Boissons – Italie) : En novembre 2004, le Groupe avait conclu un accord en vue de céder ses activités d'eau en bouteilles en Italie. La cession a été finalisée en janvier 2005 et a généré une plus-value avant impôt de 19 millions d'euros. Cette plus-value est reflétée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels » du compte de résultat consolidé de l'exercice 2005 ;
- Galletas Noël (Biscuits – Colombie) : la cession de cette société, qui était mise en équivalence dans les comptes du Groupe, a été finalisée en février 2005 et a généré une plus-value nette de 22 millions d'euros. Cette plus-value est reflétée sur la ligne « Résultats des sociétés mises en équivalence » du compte de résultat consolidé de l'exercice 2005,
- HP Foods et Lea & Perrins (Sauces – Royaume-Uni et Etats-Unis) : la cession de ces sociétés, intervenue en août 2005, a généré une plus-value nette de 473 millions d'euros. Cette plus-value est reflétée sur la ligne « Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » du compte de résultat consolidé de l'exercice 2005,
- DS Waters LP (Boissons HOD – Etats-Unis) : suite à la décision de se désengager de l'activité HOD (*Home and Office Delivery*) aux Etats-Unis, le Groupe a cédé au fonds d'investissement Kelso les actifs détenus dans DS Waters, LP, société qui était mise en équivalence dans les comptes du Groupe. L'accord signé avec Kelso intégrait le rachat simultané par le Groupe de la participation détenue par le groupe Suntory dans DS Waters, LP, conformément aux conditions de l'option de vente qui lui avait été consenti. Finalisée en novembre 2005, cette cession a généré une moins-value nette de 313 millions d'euros, présentée sur la ligne « Résultats des sociétés mises en équivalence » du compte de résultat consolidé de l'exercice 2005,
- Mahou (Bière – Espagne) : la cession de cette participation, qui était mise en équivalence dans les comptes du Groupe, a été finalisée en décembre 2005 et a généré une plus-value nette de 292 millions d'euros. Cette plus-value est reflétée sur la ligne « Résultats des sociétés mises en équivalence » du compte de résultat consolidé de l'exercice 2005.

Par ailleurs, les cessions des sociétés CCDA Waters ( Boissons – Etats-Unis) et Delta Dairy (Produits Laitiers Frais – Grèce) n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes de l'exercice 2005.

Les principales cessions de l'exercice 2004 concernaient les activités de Biscuits au Royaume Uni et en Irlande.

#### **Autres changements dans le périmètre de consolidation**

En 2006, le pacte d'actionnaires conclu entre le Groupe et son partenaire dans Aga Pureza (Boissons – Mexique) a été modifié en vue de conférer le contrôle de la société au Groupe. La société Aga Pureza, qui était jusqu'alors mise en équivalence, est consolidée par intégration globale au 31 décembre 2006.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2006, la société Britannia Industries et les sociétés holdings qui la détiennent directement ou indirectement sont déconsolidées et la participation du Groupe dans ces sociétés est présentée sur la ligne « Titres de participation » (voir Note 7).

En avril 2004, le Groupe et Arcor, premier groupe alimentaire argentin, ont signé un accord en vue de fusionner en 2005 leurs activités Biscuits en Amérique du Sud. Bagley LatinoAmerica, la nouvelle société ainsi constituée à laquelle le Groupe a apporté en janvier 2005 les activités Biscuits de Danone Argentina et Danone Brésil (qui étaient précédemment consolidées par intégration globale), est détenue à 49 % par le Groupe et est mise en équivalence.

Le 1<sup>er</sup> juillet 2005, le Groupe a pris le contrôle de Al Safi Danone Company (Produits Laitiers Frais – Arabie Saoudite), société qui était précédemment mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Depuis la

date de prise de contrôle, qui s'est effectuée sans changement des pourcentages d'intérêt et de contrôle détenus par le Groupe, Al Safi Danone Company est consolidée par intégration globale.

Par ailleurs, à compter d'avril 2004, le Groupe a mis en équivalence Yakult (Produits Laitiers Frais – Japon), participation qui était auparavant reflétée dans le poste « Titres de participation » du bilan consolidé.

### NOTE 3 — Activités arrêtées, cédées ou en cours de cession / Actifs et passifs détenus en vue de leur cession

#### Activités arrêtées, cédées ou en cours de cession

Les activités arrêtées, cédées ou en cours de cession sont relatives au pôle d'activités Sauces, qui comprenait les sociétés HP Foods (Europe), Lea & Perrins (Etats-Unis), Amoy et Amoy Foods (Asie). Le Groupe a cédé ses activités Sauces en Europe et aux Etats-Unis en 2005 et ses activités Sauces en Asie en janvier 2006.

Le compte de résultat des activités Sauces pour les exercices 2004, 2005 et 2006 est présenté ci-dessous :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
<b>Chiffre d'affaires net</b> .....	<b>302</b>	<b>219</b>	–
Coût des produits vendus .....	(146)	(111)	–
Frais sur ventes .....	(61)	(47)	–
Frais généraux .....	(21)	(15)	–
Frais de recherche et développement .....	(2)	(2)	–
Autres produits et charges .....	(6)	(2)	–
<b>Résultat opérationnel courant</b> .....	<b>66</b>	<b>42</b>	–
Autres produits et charges opérationnels .....	–	473	154
<b>Résultat opérationnel</b> .....	<b>66</b>	<b>515</b>	<b>154</b>
Impôt sur les bénéfices .....	(19)	(11)	–
<b>Résultat net d'impôts des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession</b> ..	<b>47</b>	<b>504</b>	<b>154</b>
<i>dont part du Groupe</i> .....	47	504	149
<i>dont part des intérêts minoritaires</i> .....	–	–	5

La ligne « Autres produits et charges opérationnels » comprend :

- en 2005, le résultat de cession des activités Sauces en Europe et aux Etats-Unis,
- en 2006, le résultat de cession des activités Sauces en Asie.

La variation de trésorerie des activités Sauces est présentée ci-dessous :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
<b>Résultat net</b> .....	<b>47</b>	<b>504</b>	<b>154</b>
Dotation aux amortissements .....	6	4	–
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie .....	(1)	(475)	(154)
<b>Marge Brute d'Autofinancement</b> .....	<b>52</b>	<b>33</b>	–
Variation des stocks .....	1	1	–
Variations des créances clients .....	4	(1)	–
Variations des dettes fournisseurs .....	1	6	–
Variations des autres comptes débiteurs et créditeurs .....	(1)	(5)	–
Variations des éléments du besoin en fonds de roulement .....	5	1	–
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation</b> .....	<b>57</b>	<b>34</b>	–
Investissements industriels .....	(6)	(4)	–
Variation nette des prêts .....	1	0	–
<b>Trésorerie affectée aux opérations d'investissement / désinvestissement</b> ....	<b>(5)</b>	<b>(4)</b>	–
<b>Variation globale de la trésorerie</b> .....	<b>52</b>	<b>30</b>	–

Au 31 décembre 2005, les actifs et passifs des activités Sauces en Asie s'élevaient respectivement à 64 et 21 millions d'euros. Les actifs, qui étaient reflétés sur la ligne « Actifs détenus en vue de leur cession » du bilan consolidé, comprenaient principalement des actifs courants pour 23 millions d'euros et des immobilisations incorporelles pour 27 millions d'euros. Les passifs, qui étaient reflétés sur la ligne « Passifs détenus en vue de leur cession » du bilan consolidé, comprenaient principalement des passifs courants.

Au 31 décembre 2004, les actifs et passifs des activités Sauces s'élevaient respectivement à 324 millions d'euros et 109 millions d'euros. En application d'IFRS 5, *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, ces actifs et passifs n'ont pas été reclassés sur les lignes « Actifs détenus en vue de leur cession » et « Passifs détenus en vue de leur cession » du bilan consolidé de l'exercice 2004.

#### Autres actifs et passifs détenus en vue de leur cession

Au 31 décembre 2006, le Groupe étant engagé dans un processus de cession de sa participation minoritaire dans Griesson (Biscuits – Allemagne), les titres de cette société, d'un montant de 78 millions d'euros, ont été reclassés de la ligne « Titres mis en équivalence » vers la ligne « Actifs détenus en vue de leur cession ».

Au 31 décembre 2005, le Groupe étant engagé dans un processus de cession de Griffins, les actifs et passifs de cette société étaient reflétés sur les lignes « Actifs détenus en vue de leur cession » et « Passifs détenus en vue de leur cession » pour respectivement 179 millions d'euros et 13 millions d'euros. Les actifs comprenaient principalement des immobilisations incorporelles pour 126 millions d'euros et des immobilisations corporelles pour 31 millions d'euros. Les passifs comprenaient principalement des passifs courants. La cession de Griffins a été finalisée en mai 2006 (voir Note 2).

Au 31 décembre 2004, les lignes « Actifs détenus en vue de leur cession » et « Passifs détenus en vue de leur cession » comprenaient les actifs et passifs d'Italquae, dont la cession a été finalisée au début de l'exercice 2005.

#### NOTE 4 — Immobilisations incorporelles

##### Evolution de la valeur nette comptable des immobilisations incorporelles

L'évolution de la valeur brute et des amortissements des immobilisations incorporelles s'analyse comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Ecart</u> <u>d'acquisition</u>	<u>Marques</u>	<u>Autres</u>	<u>Total</u>
<b>Valeur brute</b>				
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2004 .....	3 763	1 284	379	5 426
Investissements de l'exercice .....	15	–	21	36
Cessions de l'exercice .....	–	–	(27)	(27)
Perte de valeur .....	(4)	–	–	(4)
Variations de périmètre .....	(280)	(125)	1	(404)
Différences de conversion .....	(12)	(3)	1	(14)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession .....	(40)	–	(2)	(42)
Revalorisation des écarts d'acquisition liés aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires .....	406	–	–	406
Autres .....	(1)	–	24	23
Au 31 décembre 2004 .....	<u>3 847</u>	<u>1 156</u>	<u>397</u>	<u>5 400</u>
<b>Amortissements</b>				
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2004 .....	–	–	(195)	(195)
Dotations de l'exercice nettes de cessions .....	–	–	(8)	(8)
Variations de périmètre .....	–	–	0	0
Différences de conversion .....	–	–	1	1
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession .....	–	–	1	1
Autres .....	–	–	1	1
Au 31 décembre 2004 .....	<u>–</u>	<u>–</u>	<u>(200)</u>	<u>(200)</u>

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Ecart</u> <u>d'acquisition</u>	<u>Marques</u>	<u>Autres</u>	<u>Total</u>
<b>Valeur brute</b>				
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2005 .....	3 847	1 156	397	5 400
Investissements de l'exercice .....	52	–	17	69
Cessions de l'exercice .....	–	–	(17)	(17)
Perte de valeur .....	(53)	–	–	(53)
Variations de périmètre .....	5	(124)	(6)	(125)
Différences de conversion .....	107	13	26	146
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession .....	(72)	(78)	(9)	(159)
Revalorisation des écarts d'acquisition liés aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires .....	254	–	–	254
Autres .....	(20)	–	(16)	(36)
Au 31 décembre 2005 .....	<u>4 120</u>	<u>967</u>	<u>392</u>	<u>5 479</u>
<b>Amortissements</b>				
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2005 .....	–	–	(200)	(200)
Dotations de l'exercice nettes de cession .....	–	–	(10)	(10)
Variations de périmètre .....	–	–	6	6
Différences de conversion .....	–	–	(8)	(8)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession .....	–	–	6	6
Autres .....	–	–	8	8
Au 31 décembre 2005 .....	<u>–</u>	<u>–</u>	<u>(198)</u>	<u>(198)</u>

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Ecart</u> <u>d'acquisition</u>	<u>Marques</u>	<u>Autres</u>	<u>Total</u>
<b>Valeur brute</b>				
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2006 .....	4 120	967	392	5 479
Investissements de l'exercice .....	65	–	21	86
Cessions de l'exercice .....	(26)	–	(5)	(31)
Perte de valeur .....	(43)	–	–	(43)
Variations de périmètre .....	(123)	–	(31)	(154)
Différences de conversion .....	(54)	(5)	(15)	(74)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession .....	–	–	–	–
Revalorisation des écarts d'acquisition liés aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires .....	183	–	–	183
Autres .....	23	–	30	53
Au 31 décembre 2006 .....	<u>4 145</u>	<u>962</u>	<u>392</u>	<u>5 499</u>
<b>Amortissements</b>				
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2006 .....	–	–	(198)	(198)
Dotations de l'exercice nettes de cession .....	–	–	(24)	(24)
Variations de périmètre .....	–	–	4	4
Différences de conversion .....	–	–	4	4
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession .....	–	–	–	–
Autres .....	–	–	(3)	(3)
Au 31 décembre 2006 .....	<u>–</u>	<u>–</u>	<u>(217)</u>	<u>(217)</u>

La dotation aux amortissements des autres immobilisations incorporelles s'élève à 27 millions d'euros en 2006 (25 millions d'euros en 2005 et 31 millions d'euros en 2004). Elle est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de la nature et l'utilisation des actifs.

## **Ecarts d'acquisition**

### *Ecarts d'acquisition liés aux options de vente accordées à des actionnaires minoritaires*

Le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines sociétés consolidées, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Ces actionnaires sont les actionnaires historiques de ces sociétés, des investisseurs privés ou des institutions internationales telles que la Banque Européenne de Reconstruction et de Développement. Le prix d'exercice de ces options de vente est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de la filiale concernée à la date d'exercice de l'option et l'exercice de ces options augmenterait le pourcentage de détention du Groupe dans le capital de ces sociétés. Comme indiqué en Note 1.18, en application d'IAS 32, la quote-part détenue par les actionnaires minoritaires dans l'actif net des filiales est reclassée du poste « Intérêts minoritaires » vers un poste de dettes financières du bilan consolidé, cette dette financière étant mesurée au prix d'exercice de l'option (voir Note 15). Par ailleurs, le différentiel entre le prix d'exercice des options et la valeur historique des intérêts minoritaires est classé dans le poste « Ecarts d'acquisition nets » du bilan consolidé.

Au 31 décembre 2006, le montant des écarts d'acquisition relatifs à ces engagements s'élève à 2 069 millions d'euros (2 179 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 2 002 millions d'euros au 31 décembre 2004). La réduction de 110 millions d'euros provient principalement de la déconsolidation de Britannia Industries (voir Note 7) et de la réaffectation en « Autres écarts d'acquisition » suite à l'exercice d'options de vente sur la période, partiellement compensées par la revalorisation de certains engagements. Le principal écart d'acquisition, d'un montant de 1 720 millions d'euros, est relatif à Danone Espagne.

### *Autres écarts d'acquisition*

Les principales variations de l'exercice 2006 sont relatives à l'acquisition de participations complémentaires dans Danone Asia et Danone Djurdjura, partiellement compensée par la perte de valeur de 40 millions d'euros constatée sur l'écart d'acquisition de Robust (voir ci-dessous).

Les principales variations de l'exercice 2005 étaient relatives à la perte de valeur constatée sur l'écart d'acquisition de Danone Waters of Canada, au reclassement des écarts d'acquisition des activités Sauces sur la ligne « Actifs détenus en vue de leur cession » ainsi qu'aux variations des écarts de conversion.

Les principales variations de l'exercice 2004 étaient relatives à la cession des activités Biscuits au Royaume-Uni et en Irlande.

Au 31 décembre 2006, le montant des autres écarts d'acquisition s'élève à 2 076 millions d'euros (1 941 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 1 845 millions d'euros au 31 décembre 2004). Aucun écart d'acquisition individuel ne représente plus de 5 % de ce montant, à l'exception des écarts d'acquisition générés dans le cadre de l'acquisition des sociétés Lu, Volvic, Wahaha et Saiwa, dont le montant total s'élève à environ 889 millions d'euros au 31 décembre 2006 (808 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 780 millions d'euros au 31 décembre 2004).

## **Marques**

Les marques figurant dans cette rubrique correspondent aux marques non amorties qui ont été reconnues dans le cadre des regroupements d'entreprises réalisés depuis 1989. Cette rubrique regroupe notamment les marques *Volvic*, *Danone* en Espagne ainsi que les principales marques de biscuits du Groupe.

La variation de l'exercice 2006 résulte uniquement de la variation des écarts de conversion.

La variation de l'exercice 2005 résultait principalement de la cession de la société HP Foods et de la reclassification des actifs des sociétés Amoy et Griffins en actifs détenus en vue de leur cession.

La variation de l'exercice 2004 résultait principalement de la cession des activités Biscuits au Royaume-Uni et en Irlande.

### Suivi de la valeur des immobilisations incorporelles

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition, des marques et des autres immobilisations incorporelles est revue au minimum une fois par an et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. De tels événements ou circonstances sont liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable et affectant soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou objectifs retenus à la date d'acquisition.

Une perte de valeur est constatée lorsque la valeur recouvrable des actifs testés devient durablement inférieure à leur valeur nette comptable. Les modalités de détermination de la valeur recouvrable sont détaillées dans la Note 1.4.

Au 31 décembre 2006, le Groupe a procédé à la revue de la valeur des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. Comme indiqué en Note 1.4, la valeur d'utilité des UGT est déterminée sur la base de multiples de résultats ou des flux de trésorerie prévisionnels actualisés.

Le tableau ci-dessous présente, par pôle d'activité, le montant des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée ainsi que la fourchette des multiples de résultat utilisés pour calculer les valeurs d'utilité :

Pôles d'activité	Valeur nette des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (en millions d'euros)	Multiple de résultat opérationnel avant amortissement et dépréciation
Produits Laitiers Frais . . . . .	2 751	Entre 7 et 15
Boissons . . . . .	1 021	Entre 7 et 20
Biscuits et Produits Céréaliers . . . . .	1 336	Entre 10 et 15

Par ailleurs, lorsque la valeur d'utilité est déterminée sur la base des flux de trésorerie actualisés, le taux de croissance perpétuelle et le taux d'actualisation retenus varient en fonction de la zone géographique sur laquelle l'UGT testée opère, et notamment en fonction de la plus ou moins grande maturité des marchés.

A l'issue de cette revue, le Groupe a enregistré une perte de valeur de 40 millions d'euros relative à l'écart d'acquisition de la société Robust (Boissons – Chine). Cette perte de valeur a été calculée par référence à la valeur d'utilité de la société, déterminée sur la base des flux de trésorerie futurs actualisés. Le taux de croissance perpétuelle et le taux d'actualisation retenus s'élèvent respectivement à 1% et 11,7%. Une augmentation et une diminution d'un point du taux d'actualisation résulteraient en une diminution et une augmentation de la valeur recouvrable de respectivement 9 % et 11 %. Une augmentation et une diminution d'un point de taux de croissance perpétuelle résulteraient en une augmentation et une diminution de la valeur recouvrable de respectivement 7 % et 6 %.

Au 31 décembre 2005, le Groupe avait notamment procédé à la revue de la valeur de l'écart d'acquisition relatif à la société Danone Waters of Canada (Boissons HOD – Canada). A l'issue de cette revue, qui avait été conduite avec l'aide de consultants extérieurs, le Groupe avait enregistré une perte de valeur nette de 53 millions d'euros. Le Groupe a cédé sa participation dans Danone Waters of Canada en juin 2006 (voir Note 2).

## NOTE 5 — Immobilisations corporelles

L'évolution de la valeur brute et des amortissements des immobilisations corporelles s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Emballages commerciaux récupérables	Autres	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeur brute</b>							
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2004	215	1 414	4 192	182	439	194	6 636
Investissements de l'exercice <sup>(*)</sup>	3	34	136	24	40	275	512
Cessions de l'exercice	(1)	(22)	(135)	(13)	(47)	(1)	(219)
Variations de périmètre	(8)	(43)	(222)	(18)	(18)	(4)	(313)
Différences de conversion	(1)	(15)	(64)	(11)	(9)	(7)	(107)
Autres	(21)	46	173	2	9	(230)	(21)
Au 31 décembre 2004	187	1 414	4 080	166	414	227	6 488
<b>Amortissements</b>							
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2004	(23)	(683)	(2 801)	(110)	(280)	(1)	(3 898)
Dotations aux amortissements	(2)	(61)	(312)	(24)	(56)	–	(455)
Cessions de l'exercice	–	17	121	12	40	–	190
Variations de périmètre	1	27	198	13	18	–	257
Différences de conversion	–	4	31	6	4	–	45
Autres	4	(2)	(9)	3	13	–	9
Au 31 décembre 2004	(20)	(698)	(2 772)	(100)	(261)	(1)	(3 852)

(En millions d'euros)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Emballages commerciaux récupérables	Autres	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeur brute</b>							
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2005	187	1 414	4 080	166	414	227	6 488
Investissements de l'exercice <sup>(*)</sup>	8	32	82	27	32	423	604
Cessions de l'exercice	(5)	(53)	(140)	(17)	(21)	(1)	(237)
Variations de périmètre	(2)	(7)	(39)	–	8	18	(22)
Différences de conversion	7	68	235	9	38	25	382
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	(5)	(20)	(68)	–	(7)	(3)	(103)
Autres	24	74	275	2	19	(375)	19
Au 31 décembre 2005	214	1 508	4 425	187	483	314	7 131
<b>Amortissements</b>							
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2005	(20)	(698)	(2 772)	(100)	(261)	(1)	(3 852)
Dotations aux amortissements	(4)	(68)	(302)	(24)	(57)	(1)	(456)
Cessions de l'exercice	–	33	125	16	18	1	193
Variations de périmètre	–	7	43	–	(7)	–	43
Différences de conversion	–	(19)	(129)	(5)	(22)	–	(175)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	–	12	43	–	6	–	61
Autres	(3)	–	2	–	2	(2)	(1)
Au 31 décembre 2005	(27)	(733)	(2 990)	(113)	(321)	(3)	(4 187)



<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Terrains</u>	<u>Constructions</u>	<u>Installations techniques, matériel et outillage</u>	<u>Emballages commerciaux récupérables</u>	<u>Autres</u>	<u>Immobilisations en cours</u>	<u>Total</u>
<b>Valeur brute</b>							
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2006	214	1 508	4 425	187	483	314	7 131
Investissements de l'exercice <sup>(*)</sup>	6	28	118	26	26	474	678
Cessions de l'exercice	(7)	(43)	(214)	(19)	(34)	–	(317)
Variations de périmètre	10	4	2	(18)	25	8	31
Différences de conversion	(6)	(36)	(131)	(5)	(23)	(18)	(219)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	–	–	–	–	–	–	–
Autres	1	88	259	3	30	(388)	(7)
Au 31 décembre 2006	<u>218</u>	<u>1 549</u>	<u>4 459</u>	<u>174</u>	<u>507</u>	<u>390</u>	<u>7 297</u>
<b>Amortissements</b>							
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2006	(27)	(733)	(2 990)	(113)	(321)	(3)	(4 187)
Dotations aux amortissements	(2)	(67)	(312)	(23)	(60)	–	(464)
Cessions de l'exercice	1	33	196	18	29	–	277
Variations de périmètre	–	(2)	6	9	(15)	–	(2)
Différences de conversion	–	9	67	3	13	–	92
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	–	–	–	–	–	–	–
Autres	–	8	(3)	(1)	3	–	7
Au 31 décembre 2006	<u>(28)</u>	<u>(752)</u>	<u>(3 036)</u>	<u>(107)</u>	<u>(351)</u>	<u>(3)</u>	<u>(4 277)</u>

(\*) y compris immobilisations acquises par voie de contrat de location financement

Les valeurs brute et nette des immobilisations acquises par voie de location financement s'élevaient respectivement à 27 et 20 millions d'euros au 31 décembre 2006 (17 et 11 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 16 et 9 millions d'euros au 31 décembre 2004).

La dotation aux amortissements des immobilisations corporelles s'élève à 464 millions d'euros en 2006 (456 millions d'euros en 2005 et 455 millions d'euros en 2004). Elle est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de la nature et de l'utilisation des actifs.

#### NOTE 6 — Titres mis en équivalence

La valeur des titres mis en équivalence se détaille comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Ecarts d'acquisition nets	493	393	393
Part du Groupe dans l'actif net et les résultats des sociétés mises en équivalence	1 230	863	700
Prêts aux sociétés mises en équivalence	238	–	–
Total	<u>1 961</u>	<u>1 256</u>	<u>1 093</u>

Au 31 décembre 2006, les titres mis en équivalence comprennent principalement les participations dans Yakult, The Danone Springs of Eden, BV (HOD – Europe) et Hui Yuan Juice Holdings Co. L'actif net des sociétés mises en équivalence, et en particulier en ce qui concerne le sous-groupe The Danone Springs of Eden BV, comprend les éléments incorporels identifiables et l'écart d'acquisition résiduel résultant de la consolidation de leurs propres filiales.

En 2006, la diminution de la valeur des titres mis en équivalence résulte principalement de la perte de valeur constatée sur la participation dans The Danone Springs of Eden, BV (voir ci-dessous), du reclassement de la participation dans Griesson en actif destiné à être cédé (voir Note 3) ainsi que de la première consolidation en intégration globale de Aga Pureza et de Danone Djurdjura. Ces diminutions sont partiellement compensées par les acquisitions de Hui Yuan Juice Holdings Co et d'Aqua D'Or.

En 2005, la diminution de la valeur des titres mis en équivalence résultait principalement de la cession des actifs de la société DS Waters, LP et de la participation dans Mahou (voir Note 2).

Au 31 décembre 2004, les prêts accordés aux sociétés mises en équivalence correspondaient à des actions préférentielles à échéance 2011 dues par DS Waters, LP pour un montant total de 325 millions de dollars et portant intérêts capitalisés au taux de 12 %. A la suite de la cession des actifs de DS Waters, LP en novembre 2005, le solde de ce prêt s'élève à zéro aux 31 décembre 2005 et 2006.

### **Evolution de la valeur des écarts d'acquisition relatifs aux sociétés mises en équivalence**

La variation de la valeur nette comptable des écarts d'acquisition relatifs aux sociétés mises en équivalence s'analyse comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier .....	636	493	393
Acquisition de l'exercice .....	189	31	89
Cessions et autres variations de périmètre .....	-	(92)	(60)
Perte de valeur .....	(308)	(51)	-
Ecart de conversion .....	(24)	12	(29)
Au 31 décembre .....	<u>493</u>	<u>393</u>	<u>393</u>

#### ***Acquisitions***

En 2006, les acquisitions comprennent principalement l'acquisition d'une participation de 22,18% dans Hui Yuan Juice Holdings Co et de 49% dans Aqua d'Or. En 2004, les acquisitions de l'exercice étaient principalement relatives à Yakult, société mise en équivalence à compter du 1<sup>er</sup> avril 2004.

#### ***Cessions et autres variations de périmètre***

La ligne « Cession et autres variations de périmètre » enregistre principalement la diminution liée à la consolidation en intégration globale de Al Safi Danone Company à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2005, de Danone Djurdjura à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2006 et de Aga Pureza à compter du 31 décembre 2006.

#### ***Pertes de valeur***

La perte de valeur constatée en 2005 portait sur l'écart d'acquisition relatif à la participation dans Bakoma (voir ci-dessous). La perte de valeur constatée en 2004 portait sur les écarts d'acquisition des participations dans DS Waters, LP et The Danone Springs of Eden BV, ainsi ramenés à une valeur nette comptable nulle.

## Evolution de la quote-part du Groupe dans l'actif net des sociétés mises en équivalence

La variation de la part du Groupe dans l'actif net des sociétés mises en équivalence s'analyse comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier .....	1 166	1 230	863
Variations de périmètre .....	249	(458)	13
Part du Groupe dans les résultats .....	58	69	62
Perte de valeur .....	(150)	–	(100)
Dividendes versés .....	(45)	(45)	(38)
Autres variations .....	(48)	67	(100)
Au 31 décembre .....	<u>1 230</u>	<u>863</u>	<u>700</u>

La ligne « Variations de périmètre » enregistre les acquisitions et cessions de sociétés mises en équivalence, telles que décrites en Note 2.

La perte de valeur constatée en 2006 est relative à la quote-part du Groupe dans l'actif net de The Danone Springs of Eden, BV (voir ci-dessous). La perte de valeur constatée en 2004 portait sur la quote-part du Groupe dans l'actif net de DS Waters, LP.

Les autres variations résultent essentiellement de l'évolution des taux de conversion et, en 2006, du reclassement de la participation dans Griesson en actif destiné à être cédé (voir Note 3).

## Résultats des sociétés mises en équivalence

La ligne « Résultats des sociétés mises en équivalence » se détaille comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Part du Groupe dans les résultats .....	58	69	62
Perte de valeur .....	(608)	(51)	(130)
Résultat de cession et autres .....	–	26	28
Total .....	<u>(550)</u>	<u>44</u>	<u>(40)</u>

En 2006, la ligne « Résultat de cession et autres » comprend le résultat de cession de la participation dans Bakoma. En 2005, cette ligne comprenait principalement le résultat de cession des sociétés Mahou (soit un profit net de 292 millions d'euros) et Galletas Noël (profit net de 22 millions d'euros), ainsi que la cession des actifs de DS Waters, LP (soit une perte nette de 313 millions d'euros).

En 2006, la ligne « Perte de valeur » comprend la perte de valeur de 130 millions d'euros relative à la participation du Groupe dans The Danone Springs of Eden, BV (voir ci-après). En 2005, cette ligne comprenait la perte de valeur de 51 millions d'euros relative à l'écart d'acquisition de Bakoma (voir ci-dessous). En 2004, cette ligne comprenait les pertes de valeur et provision constatées sur les activités HOD aux Etats-Unis et en Europe.

## Suivi de la valeur des titres mis en équivalence

Le Groupe procède à la revue de la valeur de ses titres mis en équivalence lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'être intervenue. Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de la participation, telle que définie dans les Notes 1.4 et 1.5, devient durablement inférieure à sa valeur nette comptable.

### *The Danone Springs of Eden, BV*

Au 31 décembre 2004, le Groupe avait procédé à la revue de la valeur de sa participation dans The Danone Springs of Eden BV, à l'issue de laquelle une provision pour perte de valeur de 153 millions d'euros avait été enregistrée. Cette revue a été reconduite au 31 décembre 2005 et au 31 décembre 2006, avec l'aide de consultants extérieurs et a notamment été basée sur les hypothèses suivantes pour déterminer les flux de trésorerie prévisionnels :

	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Taux d'actualisation avant impôt .....	8,7 %	10,0 %	10,0 %
Taux de croissance perpétuelle .....	2,5 %	2,5 %	1,0 %

Compte tenues des performances de la société constatée au cours de l'exercice 2006, le Groupe a revu à la baisse certaines des hypothèses qui avaient été retenues dans le cadre de l'analyse effectuée au 31 décembre 2005, notamment l'hypothèse relative au taux de croissance perpétuelle. Cette révision a conduit le Groupe à constater une charge non courante de 130 millions d'euros au titre de sa participation dans The Danone Springs of Eden, BV. Cette charge non courante, qui est reflétée sur la ligne « Résultats des sociétés mises en équivalence » du compte de résultat consolidé, a pour contreparties au bilan le poste « Titres mis en équivalence » et le poste « Autres dettes non courantes ».

Une augmentation et une diminution d'un point du taux d'actualisation résulteraient en une diminution et une augmentation de la valeur recouvrable de respectivement 16 % et 21 %. Une augmentation et une diminution d'un point de taux de croissance perpétuelle résulteraient en une augmentation et une diminution de la valeur recouvrable de respectivement 18% et 13 %.

### *Bakoma*

Au 31 décembre 2005, le Groupe a procédé à la revue de la valeur de sa participation minoritaire dans Bakoma (Produits Laitiers Frais – Pologne). A l'issue de cette revue, le Groupe a enregistré une perte de valeur de 51 millions d'euros. Cette perte de valeur a été déterminée par référence au prix de cession net estimé de Bakoma. Le Groupe a cédé sa participation dans Bakoma en décembre 2006 en réalisant une plus-value de 6 millions d'euros (voir Note 2).

### **Chiffres significatifs relatifs aux sociétés mises en équivalence**

Exprimés à 100 % et en année pleine, les chiffres significatifs cumulés des sociétés mises en équivalence au 31 décembre sont les suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Chiffre d'affaires .....	5 525	4 053	4 114
Résultat net .....	232	296	299
Capitaux propres .....	3 909	2 664	2 766

### **Juste valeur des titres mis en équivalence**

La juste valeur des titres mis en équivalence s'élève à 1 441 millions d'euros au 31 décembre 2006 (1 504 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 2 383 millions d'euros au 31 décembre 2004). Elle a été déterminée comme suit :

- Pour les sociétés cotées, par référence à leur cours de bourse au 31 décembre;
- Pour les sociétés non cotées, par référence, le cas échéant, à des transactions conclues avec des tiers, aux valorisations telles qu'elles ressortent des options de vente ou d'achat conclues avec des tiers ou à des évaluations externes. En l'absence de tels éléments, la juste valeur est supposée équivalente à la valeur comptable.

## NOTE 7 — Titres de participation

### Valeur nette et évolution des titres de participation

Le tableau suivant présente la valeur nette comptable des principales participations non consolidées détenues par le Groupe:

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>% d'intérêt en 2004</u>	<u>2004</u>	<u>% d'intérêt en 2005</u>	<u>2005</u>	<u>% d'intérêt en 2006</u>	<u>2006</u>
Britannia Industries Ltd .....	25,5 %	–	25,5 %	–	25,5 %	114
Wimm Bill Dann .....	8,6 %	40	9,9 %	89	13,7 %	290
ONA .....	2,7 %	38	2,7 %	47	2,7 %	66
Shanghai Bright Dairy .....	7,7 %	34	9,7 %	33	20,0 %	129
Autres .....	–	<u>132</u>	–	<u>94</u>	–	<u>228</u>
<b>Total</b> .....		<b><u>244</u></b>		<b><u>263</u></b>		<b><u>827</u></b>

En 2006, l'augmentation de la valeur des titres de participation résulte principalement du reclassement de la participation détenue par le Groupe dans Britannia Industries (voir ci-dessous), de l'acquisition d'une participation complémentaire de 3,8% dans Wimm Bill Dann et de 10,3% dans Shanghai Bright Dairy et de l'effet lié à la revalorisation des participations à leur valeur de marché de fin de période.

En effet, comme indiqué en Note 1.6, les titres de participation non consolidés sont traités comme des titres disponibles à la vente. Ils sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant inscrites dans la rubrique « Résultats enregistrés directement en capitaux propres » des capitaux propres consolidés, à l'exception des pertes latentes jugées durables qui sont enregistrées dans le compte de résultat. Au 31 décembre 2006, le montant total des plus-values latentes enregistrées dans la rubrique « Résultats enregistrés directement en capitaux propres » des capitaux propres consolidés s'élevait à 337 millions d'euros avant impôt (70 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 25 millions d'euros au 31 décembre 2004). Le montant des plus-values latentes qui étaient enregistrées dans la rubrique « Résultats enregistrés directement en capitaux propres » au 31 décembre 2005 et qui ont été constatées en résultat au cours de l'exercice 2006 est non significatif.

#### Britannia Industries Ltd

La Société détient une participation indirecte de 25,5% dans la société Britannia Industries Ltd (Biscuits – Inde). Le Groupe contrôle Britannia Industries (ci-dessous « Britannia ») en vertu du pacte d'actionnaires signé avec son partenaire indien dans ABIH, actionnaire majoritaire de Britannia et filiale de la Société. De ce fait, jusqu'au 30 juin 2006, le Groupe a consolidé Britannia par intégration globale.

Britannia est une société cotée sur la bourse de Bombay en Inde. Au cours du second semestre 2006, le conseil d'administration de Britannia a décidé, dans le cadre d'une application stricte de la loi indienne, de suspendre la diffusion d'informations financières relatives à la société, lorsque ces informations ne sont pas communiquées simultanément à l'ensemble de ses actionnaires. Cette décision a été prise sur recommandation du comité d'audit de Britannia, qui s'appuie sur plusieurs consultations juridiques.

Or, les délais d'établissement des comptes de Britannia n'étant pas compatibles avec ceux du Groupe, et les comptes de Britannia étant préparés en normes indiennes, le Groupe ne dispose plus de l'information financière en IFRS lui permettant de consolider Britannia.

De ce fait, le Groupe a décidé de déconsolider sa participation dans Britannia à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2006 et de la refléter sur la ligne « Titres de participation ». Conformément aux principes édictés dans la Note 1.6, cette participation est enregistrée dans le bilan consolidé à sa juste valeur, qui est déterminée par référence au cours de bourse de fin de période.

Au 31 décembre 2006, la juste valeur de la participation du Groupe dans Britannia s'élève à 114 millions d'euros. Par ailleurs, au 31 décembre 2006, l'incidence sur les capitaux propres consolidés de la revalorisation des titres Britannia s'élève à 77 millions d'euros avant impôt. Cette incidence a été mesurée par référence à la contribution de Britannia aux capitaux propres du Groupe à la date de la déconsolidation, soit 37 millions d'euros.

Enfin, l'option de vente accordée au partenaire du Groupe dans Britannia, dont le prix d'exercice était reflété en dette financière jusqu'à la date de la déconsolidation de la société, est désormais traitée en instrument dérivé qui est mesuré à sa juste valeur. Dans la mesure où le prix d'exercice de l'option correspond à la juste valeur de la quote-part dans Britannia qu'elle permet d'acquérir, sa juste valeur est égale à 0 au 31 décembre 2006. A cette date, le prix d'exercice de l'option s'élève à 114 millions d'euros (185 millions d'euros au 31 décembre 2005).

Le tableau ci-après présente la contribution de Britannia aux principaux postes du bilan consolidé au 31 décembre 2005 et au 30 juin 2006 :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Au 31 décembre 2005</u>	<u>Au 30 juin 2006</u>
Ecart d'acquisition <sup>(1)</sup> . . . . .	178	143
Autres actifs non courants . . . . .	29	29
Actifs courants hors disponibilités et valeurs mobilières de placement . . . . .	51	54
Disponibilités et valeurs mobilières de placement . . . . .	73	66
<b>Total de l'actif</b> . . . . .	<b>331</b>	<b>292</b>
Capitaux propres (part du Groupe) . . . . .	36	37
Intérêts minoritaires <sup>(1)</sup> . . . . .	51	49
Passifs non courants hors dettes financières . . . . .	2	2
Passifs courants hors dettes financières . . . . .	52	48
Dettes financières <sup>(1)</sup> . . . . .	190	156
<b>Total du passif</b> . . . . .	<b>331</b>	<b>292</b>

<sup>(1)</sup> ces lignes incluent l'effet de l'option de vente accordée à l'actionnaire minoritaire

Le tableau ci-après présente la contribution de Britannia aux principaux postes du compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2005 et du semestre clos le 30 juin 2006 :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Exercice clos le 31 décembre 2005</u>	<u>Semestre clos le 30 juin 2006</u>
Chiffre d'affaires net . . . . .	293	162
Résultat opérationnel courant . . . . .	40	8
Résultat opérationnel . . . . .	40	8
Résultat avant impôts . . . . .	43	9
Impôts sur les bénéfices . . . . .	(11)	(2)
Résultat net . . . . .	32	7
– Part du Groupe . . . . .	8	2
– Part des intérêts minoritaires . . . . .	24	5

#### NOTE 8 — Prêts à plus d'un an

Aux 31 décembre 2005 et 2004, la ligne « Prêts à plus d'un an » du bilan consolidé comprenait principalement le prêt accordé à des fonds d'investissement dans le cadre de la cession de Galbani. Ce prêt a été intégralement remboursé en mai 2006 pour un montant total de 307 millions d'euros, dont 99 millions d'intérêts courus.

La juste valeur des prêts à plus d'un an est jugée équivalente à leur valeur comptable compte tenu des flux futurs de trésorerie attendus.

## NOTE 9 — Autres immobilisations financières

La ligne « Autres immobilisations financières » comprend principalement des placements en couverture des provisions constituées au titre de certains risques dommage et prévoyance, pour un montant de 84 millions d'euros. Ces placements sont traités comme disponibles à la vente et sont mesurés à leur juste valeur de fin de période.

## NOTE 10 — Stocks

Les stocks se détaillent comme suit:

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Marchandises .....	52	44	68
Matières et fournitures .....	267	296	295
Produits semi-ouvrés et travaux en cours .....	33	28	33
Produits finis .....	245	263	238
Emballages commerciaux non récupérables .....	26	31	28
Moins provisions .....	(26)	(33)	(34)
Montant net .....	<u>597</u>	<u>629</u>	<u>628</u>

## NOTE 11 — Clients et comptes rattachés — Autres comptes débiteurs

### Clients et comptes rattachés

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Clients et comptes rattachés <sup>(1)</sup> .....	1 342	1 443	1 529
Effets à recevoir .....	159	133	134
Moins provision pour dépréciation des créances douteuses .....	(75)	(73)	(69)
Montant net .....	<u>1 426</u>	<u>1 503</u>	<u>1 594</u>

<sup>(1)</sup> Ce poste comprend les créances titrisées nettes du dépôt de garantie pour un montant de 400 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 703 millions d'euros au 31 décembre 2004 (voir Note 15).

Les variations de la provision pour dépréciation des créances douteuses s'analysent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier .....	83	75	73
Dotations (nettes de reprises) de l'exercice .....	4	8	8
Utilisations de l'exercice .....	(11)	(5)	(10)
Effet des variations de taux de change et autres variations .....	(1)	(5)	(2)
Au 31 décembre .....	<u>75</u>	<u>73</u>	<u>69</u>

Compte tenu du nombre important de clients répartis dans de très nombreux pays, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit significatif, ni à une dépendance économique marquée vis-à-vis d'un client en particulier. En 2006, le chiffre d'affaires mondial réalisé avec le premier client du Groupe représente près de 8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (9% en 2005).

La juste valeur des clients et comptes rattachés est considérée comme identique à leur valeur nette comptable en raison du fort degré de liquidité de ces postes.

## Autres comptes débiteurs

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Etat et collectivités .....	291	442	322
Organismes sociaux et autres créances hors exploitation .....	135	160	171
Charges constatées d'avance .....	68	49	47
Autres .....	68	50	61
Total .....	<u>562</u>	<u>701</u>	<u>601</u>

Au 31 décembre 2005, l'augmentation du poste « Etat et collectivités » était notamment liée au versement d'acomptes d'impôts sur les bénéfices.

La juste valeur des autres débiteurs est considérée comme identique à leur valeur nette comptable en raison du fort degré de liquidité de ces postes.

## NOTE 12 — Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement, qui sont traitées comme des actifs détenus à des fins de transaction, s'analysent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Titres de créances négociables (TCN) .....	765	670	1 292
Parts de Sicav et FCP .....	1 435	1 743	1 272
Total .....	<u>2 200</u>	<u>2 413</u>	<u>2 564</u>

Les valeurs mobilières de placement sont majoritairement souscrites auprès de contreparties de premier rang.

## NOTE 13 — Bénéfices accumulés et résultat par action

En raison, d'une part, des retraitements effectués en consolidation sur les comptes annuels des sociétés consolidées par intégration globale ou par mise en équivalence et, d'autre part, des lois en vigueur dans les différents pays où le Groupe exerce son activité, le montant légalement distribuable par chaque société peut être différent du montant de ses bénéfices accumulés.

Selon la législation française, les dividendes ne peuvent être prélevés que sur le résultat de l'exercice et les réserves distribuables de la société mère. Les réserves distribuables en franchise d'impôt s'élèvent à 198 millions d'euros au 31 décembre 2006.



Le rapprochement entre le résultat net part du Groupe par action dilué et le résultat net part du Groupe par action non dilué se présente comme suit :

	Résultat net – Part du Groupe (en millions d'euros)	Nombre moyen d'actions en circulation	Résultat net part du Groupe par action (en euros)	Résultat net part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)	Résultat net part du Groupe par action des activités, arrêtées, cédées ou en cours de cession (en euros)
<b>2006</b>					
Avant dilution .....	1 353	242 734 094	5,57	4,96	0,61
Options d'achat d'actions .....	–	1 954 819	(0,04)	(0,04)	–
Après dilution .....	1 353	244 688 913	5,53	4,92	0,61
<b>2005</b>					
Avant dilution .....	1 464	246 038 406	5,95	3,90	2,05
Obligations convertibles .....	6	2 970 169	(0,05)	(0,02)	(0,03)
Options de souscription ou d'achat d'actions .....	–	1 272 375	(0,03)	(0,02)	(0,01)
Après dilution .....	1 470	250 280 950	5,87	3,86	2,01
<b>2004</b>					
Avant dilution .....	449	250 671 990	1,79	1,60	0,19
Obligations convertibles .....	14	6 335 287	0,00	0,02	(0,02)
Options de souscription ou d'achat d'actions .....	–	523 705	–	–	–
Après dilution .....	463	257 530 982	1,79	1,62	0,17

#### NOTE 14 — Options d'achat d'actions et Plan d'Épargne Entreprise

##### Options d'achat d'actions

##### Caractéristiques des plans

Le Conseil d'Administration peut octroyer à certains dirigeants et cadres du Groupe des options d'achat d'actions de la société GROUPE DANONE. Ces options sont consenties à un prix d'exercice qui ne peut être inférieur à un minimum légal et elles sont exerçables à l'issue d'une période de deux à quatre ans, avec une échéance qui ne peut dépasser huit ans à partir de la date d'octroi.

Les principales caractéristiques des plans en cours sont les suivantes (après divisions par deux de la valeur nominale de l'action intervenues en juin 2000 et juin 2004) :

Date de l'Assemblée	Nombre d'options autorisées	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options caduques ou annulées au 31 décembre 2006	Nombre d'options exercées au 31 décembre 2006	Nombre d'options non exercées au 31 décembre 2006
14 mai 1997	3 098 340	2 680 040	33,4 — 62,0	302 000	2 214 780	163 260
19 mai 1999	4 000 000	3 387 580	51,5 — 77,9	429 400	1 995 695	962 485
29 mai 2001	4 000 000	3 703 150	59,1 — 70,8	378 100	1 284 933	2 040 117
11 avril 2003	4 000 000	3 118 908	64,1 — 75,1	301 900	254 911	2 562 097
22 avril 2005	3 000 000	1 008 825	82,6 — 111,1	17 750	–	991 075

Au 31 décembre 2006, 1 991 175 options pouvaient encore être attribuées au titre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005.

Le détail des options existantes au 31 décembre 2006 est le suivant :

Fourchette de prix d'exercice	Options en circulation			Options exerçables	
	Nombre d'options	Durée de vie moyenne (en nombre d'années)	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
De 32 à 52 euros	88 720	1,2	51,5	88 720	51,5
De 53 à 65 euros	1 678 686	3,4	59,6	1 678 686	59,6
De 66 à 78 euros	3 960 553	4,6	71,0	2 901 125	69,5
De 79 à 95 euros	26 000	6,7	86,1	—	—
De 96 à 115 euros	965 075	7,3	99,7	—	—
	<b>6 719 034</b>			<b>4 668 531</b>	

### Evolution du nombre d'options en circulation

Les mouvements de l'exercice ont été les suivants <sup>(1)</sup> :

(Nombre d'options)	2004	2005	2006
Options en circulation au 1er janvier	8 802 224	9 516 114	8 243 382
Options consenties	1 919 980	1 164 528	982 025
Options levées	(321 190)	(2 173 260)	(2 191 323)
Options caduques ou annulées	(884 900)	(264 000)	(315 050)
Options en circulation au 31 décembre	<u>9 516 114</u>	<u>8 243 382</u>	<u>6 719 034</u>

<sup>(1)</sup> Après prise en compte de la division de la valeur nominale de l'action intervenue le 15 juin 2004.

La moyenne des cours de l'action GROUPE DANONE en 2006 s'est élevée à 102,42 euros.

### Valorisation des plans d'options

Comme indiqué en Note 1.23, les options d'achat d'actions accordées aux salariés sont valorisées à leur juste valeur à la date d'attribution, sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction. Les options attribuées en 2004, 2005 et 2006 ont été valorisées sur la base des hypothèses suivantes :

	2004	2005	2006
Taux d'intérêt sans risque	3,7 %	3,1 %	3,96 %
Durée de vie estimée	6 ans	6 ans	5 ans
Volatilité estimée	20,3 %	19,2 %	20,9 %
Taux de dividendes attendus	1,9 %	1,8 %	1,8 %

L'hypothèse de volatilité estimée a été déterminée sur la base d'une observation de la volatilité historique de l'action GROUPE DANONE sur des périodes identiques à la durée de vie estimée des options consenties.

Le taux d'intérêt sans risque correspond au taux des obligations d'Etat sans risque.

La valeur moyenne pondérée des options attribuées en 2004, 2005 et 2006 s'est élevée respectivement à 15,7 euros, 13,8 euros et 20,98 euros par option.

La charge constatée en 2006 au titre des options d'achat d'actions s'élève à 14 millions d'euros (23 millions d'euros en 2005 et 28 millions d'euros en 2004). Cette charge est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges » du compte de résultat consolidé et a pour contrepartie la ligne « Bénéfices accumulés » du bilan consolidé.

## Plan d'Epargne Entreprise

Les salariés des sociétés françaises du Groupe peuvent souscrire à une augmentation de capital annuelle dans le cadre d'un Plan d'Epargne Entreprise. Le prix de souscription des actions correspond à 80% de la moyenne des 20 dernières cotations de l'action GROUPE DANONE précédant la réunion du Conseil d'Administration décidant le plan. Le Groupe valorise l'avantage accordé aux salariés pour sa juste valeur à la date d'attribution, qui correspond à la date d'annonce du plan aux salariés. La juste valeur est calculée en tenant compte de l'inaccessibilité des actions pendant une période de 5 ans, sur la base des paramètres de marché applicables aux salariés, notamment pour ce qui concerne le taux d'emprunt. En 2006, la juste valeur des actions a été calculée en retenant un cours comptant de l'action GROUPE DANONE de 90,60 euros, un taux d'intérêt sans risque de 3,39% et un taux d'emprunt à 5 ans par les salariés de 6,5 %. Ce traitement comptable est conforme aux dispositions du communiqué du CNC du 21 décembre 2004.

## NOTE 15 — Dettes financières

### Répartition par nature

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Emprunts obligataires convertibles .....	605	70	—
Emprunts obligataires indexés .....	130	—	—
Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation .....	3 326	3 465	3 617
Dettes financières liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires .....	2 440	2 626	2 504
Dettes financières liées à la titrisation de créances commerciales .....	703	400	—
<b>Total</b> .....	<u>7 204</u>	<u>6 561</u>	<u>6 121</u>
– Dont part à moins d'un an .....	527	869	416
– Dont part à plus d'un an .....	6 677	5 692	5 705

### *Emprunts obligataires convertibles*

GROUPE DANONE a émis en juin 2001 un emprunt obligataire, au taux de 1,20 % l'an, pour un montant de 1 000 millions d'euros. Cet emprunt obligataire était représenté par 5 076 142 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes d'une valeur nominale unitaire de 197 euros.

Le traitement comptable des emprunts obligataires convertibles est indiqué en Note 1.16. Le taux d'intérêt effectif de ces emprunts s'élevait à 2,8 %.

Dans le cadre des options de remboursement anticipé prévues lors de l'émission, GROUPE DANONE a procédé au remboursement anticipé de 1 906 311 obligations d'un montant nominal de 376 millions euros le 19 juin 2003, de 3 750 obligations d'un montant nominal de 0,7 million d'euros le 19 juin 2004 et de 2 812 194 obligations d'un montant nominal de 555 millions d'euros le 19 juin 2005. Le 2 janvier 2006, conformément aux dispositions du contrat d'émission qui prévoyaient la possibilité d'un remboursement anticipé si le nombre d'obligations en circulation devenait inférieur à 10 % du nombre d'obligations émises, GROUPE DANONE a procédé au remboursement anticipé des 353 887 obligations encore en circulation.

En 2005, le remboursement anticipé des 2 812 194 obligations convertibles a généré une charge financière de 13 millions d'euros, qui est enregistrée sur la ligne « Coût de l'endettement financier brut » du compte de résultat consolidé de l'exercice 2005.

### *Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation*

Cette ligne comprend principalement (i) des EMTN (Euro Medium Term Note), émises en euro ou en devises dans le cadre du programme annuel mis en place par la Société et sa filiale Danone Finance leur permettant d'émettre des EMTN dans la limite de 7 milliards d'euros de nominal et (ii) des billets de trésorerie dans la limite de 2,5 milliards d'euros de nominal.

Par ailleurs, au 31 décembre 2006, la Société et ses filiales financières spécialisées bénéficient d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, leur offrant la possibilité d'utiliser 2 800 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme (2 875 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 3 050 millions d'euros au 31 décembre 2004). Dans le cadre de ces engagements à long-terme des prêteurs, le Groupe utilise au 31 décembre 2006 l'équivalent d'environ 1 712 millions d'euros (1 385 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 788 millions d'euros au 31 décembre 2004). Cette dette est classée en dette financière non courante.

#### *Dettes financières liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires*

Comme indiqué en Note 1.18, le prix d'exercice des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires est reflété dans un poste de dette financière du bilan consolidé. Au 31 décembre 2006, les dettes financières relatives à ces options s'élèvent à 2 504 millions d'euros (2 626 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 2 440 millions d'euros au 31 décembre 2004). Ces dettes financières ne portent pas intérêt.

Le principal engagement concerne Danone Espagne, pour 2 020 millions d'euros. Par ailleurs, la majorité des options est exerçable à tout moment.

Aucun investissement financier significatif n'est actuellement considéré comme probable au titre de ces options.

#### *Dette financière liée à la titrisation de créances commerciales*

En juillet 2001, le Groupe a conclu des accords avec des établissements financiers pour céder sans recours des encours de créances, dans la limite de 760 millions d'euros. Les créances cédées sur base mensuelle faisaient l'objet d'un dépôt en couverture du risque de non-recouvrement, dont le montant était fonction de l'encours cédé. Ce programme de titrisation est arrivé à échéance en juin 2006 et n'a pas été renouvelé.

#### **Clauses de défaut**

Les dettes financières du Groupe ne sont en général pas soumises à des clauses de défaut qui, en cas d'évolution défavorable, peuvent entraîner une accélération de leur exigibilité.

#### **Répartition par échéance**

Le tableau ci-après présente l'échéancier de remboursement des dettes financières non courantes.

<b>(En millions d'euros)</b> <b>Années d'échéance</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
2006 .....	1 623	–	–
2007 .....	413	1 305	–
2008 .....	780	891	1 549
2009 .....	113	123	190
2010 .....	140	143	127
Après 2011 .....	624	703	1 222
Indéterminées <sup>(1)</sup> .....	<u>2 984</u>	<u>2 527</u>	<u>2 617</u>
	<u>6 677</u>	<u>5 692</u>	<u>5 705</u>

<sup>(1)</sup> La ligne « Indéterminées » comprend principalement les dettes financières relatives aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires. La majorité de ces options est exerçable à tout moment. S'agissant des options accordées aux actionnaires minoritaires de Danone Espagne, elles ont été consenties pour une première période contractuelle de 25 ans (expirant entre novembre 2016 et février 2017) et sont par la suite tacitement reconductibles par périodes successives de 5 ans.

## Répartition par devise

Le tableau ci-après présente l'analyse par devise des dettes financières non courantes.

En millions d'euros	2004		2005	
	Avant gestion	Après gestion <sup>(*)</sup>	Avant gestion	Après gestion <sup>(*)</sup>
Euro	6 125	5 288	4 746	4 636
Yen	182	392	478	395
Dollar Néozélandais	22	22	18	18
Dollar USA	40	40	81	58
Dollar Canadien	1	141	7	7
Couronne tchèque	17	61	17	61
Peso Mexicain	–	39	–	32
Roupie Indonésienne	100	127	88	170
Renminbi Chinois	–	288	–	–
Zloty polonais	–	44	–	61
Rouble	–	23	–	24
Rand Sud africain	–	22	–	22
Roupie Indienne	110	110	185	185
Autres	80	80	72	23
<b>Total</b>	<b>6 677</b>	<b>6 677</b>	<b>5 692</b>	<b>5 692</b>

  

En millions d'euros	2006	
	Avant gestion	Après gestion <sup>(*)</sup>
Euro	4 971	4 657
Yen	302	347
Dollar Néozélandais	90	90
Dollar USA	77	77
Dollar Canadien	–	–
Couronne tchèque	19	69
Peso Mexicain	79	79
Roupie Indonésienne	102	229
Renminbi Chinois	–	–
Zloty polonais	–	83
Rouble	–	25
Rand Sud africain	–	18
Roupie Indienne	–	–
Autres	65	31
<b>Total</b>	<b>5 705</b>	<b>5 705</b>

(\*) les instruments de gestion des dettes financières sont présentées dans la Note 24

### Juste valeur des dettes financières

La juste valeur des dettes financières est déterminée sur la base des derniers cours des instruments cotés ou de la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus. Au 31 décembre 2006, la juste valeur des dettes financières s'élève à 6 118 millions d'euros.

### NOTE 16 — Provisions pour engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance

Le Groupe participe à la constitution des retraites de son personnel conformément aux lois et usages des pays dans lesquels les sociétés du Groupe exercent leur activité. Il n'existe aucun passif actuariel au titre des cotisations versées dans ce cadre à des caisses de retraite indépendantes et à des organismes légaux.

Le Groupe a, par ailleurs, des engagements contractuels de retraite complémentaire, d'indemnités de départ, de fin de carrière et de prévoyance dont il a la responsabilité. Les engagements actuariels correspondants sont

pris en compte soit sous forme de cotisations versées à des organismes indépendants responsables de leur service et de la gestion des fonds, soit sous forme de provisions.

### Filiales françaises

Pour les sociétés françaises, les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont les suivantes :

- prise en compte des facteurs de rotation de personnel et de mortalité ;
- âge de départ en retraite entre 60 et 65 ans ;
- taux d'actualisation : 4,25 % à 4,50 % (4,0 % en 2005 et 4,5 % en 2004) ;
- taux de croissance des salaires de 3,5 % (2,5 % à 3,5 % en 2004 et 2005 selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient) ;
- taux de rendement attendu des actifs du régime entre 4,3 % et 5,1 % (4,3 % à 5,1 % en 2005 et 3,7 % à 5,1 % en 2004).

### Filiales étrangères

La valeur actuelle des engagements des filiales étrangères a été déterminée sur la base d'évaluations récentes avec les hypothèses actuarielles suivantes qui prennent en compte les contextes légaux, économiques et monétaires de chaque pays :

- prise en compte des facteurs de rotation de personnel et de mortalité ;
- âge de départ en retraite entre 55 et 65 ans selon la catégorie à laquelle appartient chaque salarié ;
- taux d'actualisation : entre 3,75 % et 11 % (3,75 % à 13 % en 2005 et 3 % à 16 % en 2004) ;
- taux de croissance des salaires entre 2 % et 10 % (2 % à 10 % en 2005 et 1 % à 10 % en 2004) selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient ;
- taux de rendement attendu des actifs du régime entre 3,55 % et 9,75 % (3,55 % à 11,30 % en 2005 et 3 % à 11 % en 2004).

Le tableau suivant permet d'effectuer le rapprochement entre l'évaluation des engagements de l'ensemble des sociétés et les provisions constituées dans les comptes consolidés aux 31 décembre 2006, 2005 et 2004.

(En millions d'euros)	2004		2005	
	France	Etranger	France	Etranger
Droits accumulés avec projection de salaire	285	259	334	224
Juste valeur des actifs du régime	(59)	(122)	(58)	(92)
Droits accumulés nets de la juste valeur des actifs du régime	226	137	276	132
Ecarts actuariels et coût des services passés	(14)	(21)	(53)	(31)
Engagements provisionnés au bilan	212	116	223	101

  

(En millions d'euros)	2006	
	France	Etranger
Droits accumulés avec projection de salaire	326	226
Juste valeur des actifs du régime	(240)	(99)
Droits accumulés nets de la juste valeur des actifs du régime	86	127
Ecarts actuariels et coût des services passés	(42)	(24)
Engagements provisionnés au bilan	44	103

Au 31 décembre 2006, les droits accumulés avec projection de salaire relatifs à des plans partiellement ou entièrement financés s'élève à 457 millions d'euros (455 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 469 millions d'euros au 31 décembre 2004).

Les variations des engagements provisionnés au bilan peuvent s'analyser de la façon suivante :

<b>(En millions d'euros)</b>	<b>Droits accumulés avec projection de salaire</b>	<b>Valeur de marché des actifs du régime</b>	<b>Ecarts actuariels et coût des services passés</b>	<b>Engagements provisionnés au bilan</b>
Solde au 1er janvier 2004 .....	721	(349)	–	372
Charge de l'exercice :				
— Coût des services rendus .....	20			20
— Effet de l'actualisation .....	26			26
— Rendement estimé des actifs du régime ...		(10)		(10)
— Amortissement des écarts actuariels et du coût des services passés .....			–	–
Prestations versées aux retraités .....	(30)	15		(15)
Contributions aux actifs du régime .....	1	(14)		(13)
Ecarts actuariels .....	34	1	(35)	–
Effet de la variation des taux de change .....	(4)	1	1	(2)
Autres mouvements .....	(224)	175	(1)	(50)
Solde au 31 décembre 2004 .....	<u>544</u>	<u>(181)</u>	<u>(35)</u>	<u>328</u>
<b>(En millions d'euros)</b>				
Solde au 1er janvier 2005 .....	544	(181)	(35)	328
Charge de l'exercice :				
— Coût des services rendus .....	21			21
— Effet de l'actualisation .....	22			22
— Rendement estimé des actifs du régime ...		(7)		(7)
— Amortissement des écarts actuariels et du coût des services passés .....			1	1
Prestations versées aux retraités .....	(25)	12		(13)
Contributions aux actifs du régime .....		(11)		(11)
Ecarts actuariels .....	64	(6)	(58)	–
Effet de la variation des taux de change .....	9	(4)	(1)	4
Autres mouvements .....	(77)	47	9	(21)
Solde au 31 décembre 2005 .....	<u>558</u>	<u>(150)</u>	<u>(84)</u>	<u>324</u>
<b>(En millions d'euros)</b>				
Solde au 1er janvier 2006 .....	558	(150)	(84)	324
Charge de l'exercice :				
— Coût des services rendus .....	24			24
— Effet de l'actualisation .....	23			23
— Rendement estimé des actifs du régime ...		(13)		(13)
— Amortissement des écarts actuariels et du coût des services passés .....			6	6
Prestations versées aux retraités .....	(33)	14		(19)
Contributions aux actifs du régime .....		(193)		(193)
Ecarts actuariels .....	(12)	1	11	–
Effet de la variation des taux de change .....	(6)	2	1	(3)
Autres mouvements .....	(2)			(2)
Solde au 31 décembre 2006 .....	<u>552</u>	<u>(339)</u>	<u>(66)</u>	<u>147</u>

En 2006, la ligne « Contributions aux actifs du régime » comprend principalement le versement de 180 millions d'euros réalisé auprès de compagnies d'assurance afin de financer le régime de retraite dont bénéficient les Directeurs du Groupe qui étaient sous régime de droit français au 31 décembre 2003.

La ligne « Autres mouvements » comprend principalement l'effet des variations de périmètre, soit la cession de la société HP Foods en 2005 et la cession des sociétés Jacobs et Irish Biscuits en 2004.

La politique d'investissement dans les fonds est déterminée en fonction de la structure d'âge des salariés de chaque société et en fonction de la performance relative des catégories d'actifs. Au 31 décembre 2006, les actifs contenus dans les fonds comprennent majoritairement des actions (26 %) et des instruments financiers obligataires (65 %). Les actifs ne comprennent aucun instrument financier émis par le Groupe. Par ailleurs, le rendement moyen réel des actifs du régime en France s'est élevé à 4,7 % en 2006.

Les prestations à verser aux salariés au titre des exercices futurs sont estimées à respectivement 10 millions d'euros en 2007, 7 millions d'euros en 2008, 6 millions d'euros en 2009, 11 millions d'euros en 2010, 12 millions d'euros en 2011 et 67 millions d'euros pour les années 2012 à 2017.

Le montant total des contributions à effectuer aux actifs du régime en 2007 est estimé à environ 5 millions d'euros.

Par ailleurs, le montant total des cotisations versées dans le cadre de plans de retraite à cotisations définies s'est élevé à 17 millions d'euros en 2006 (11 millions d'euros en 2005 et en 2004).

#### NOTE 17 — Autres dettes non courantes

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Provisions pour restructuration .....	37	23	23
Autres provisions pour risques et charges .....	394	302	357
Subventions d'investissement .....	10	11	11
Total .....	<u>441</u>	<u>336</u>	<u>391</u>

La part à moins d'un an des autres dettes non courantes s'élève à 14 millions d'euros au 31 décembre 2006 (19 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 17 millions d'euros au 31 décembre 2004).

Les autres provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Risques commerciaux .....	22	25	3
Risques financiers et fiscaux .....	314	222	294
Provisions pour risque dommages et prévoyance .....	58	55	60
Total .....	<u>394</u>	<u>302</u>	<u>357</u>

Les diminutions de provisions résultant de paiements et de reprises de provisions devenues sans objet représentent respectivement 63 et 10 millions d'euros en 2006 (respectivement 51 et 14 millions d'euros en 2005 et 36 et 17 millions d'euros en 2004) et les dotations de l'exercice s'élèvent à 105 millions d'euros (37 millions d'euros en 2005 et 170 millions d'euros en 2004, dont 150 millions d'euros étaient relatifs à la provision pour risque financier liée à l'engagement de rachat de la participation de Suntory Limited dans DS Waters, LP). En 2005, la diminution des provisions pour risques financiers provenait de la reprise de provision liée à l'engagement de rachat de la participation de Suntory Limited dans DS Waters, LP (voir Notes 2 et 6). En 2006, l'augmentation de ces provisions provient de divers éléments, dont la provision pour risque liée à l'option de vente accordée aux actionnaires de The Danone Springs of Eden, BV.



Diverses procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires. Des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

#### NOTE 18 — Fournisseurs et comptes rattachés — Autres comptes créditeurs

##### Fournisseurs et comptes rattachés

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Fournisseurs .....	1 446	1 667	1 806
Effets à payer .....	122	97	55
Total .....	<u>1 568</u>	<u>1 764</u>	<u>1 861</u>

La juste valeur des fournisseurs et comptes rattachés est considérée comme identique à leur valeur nette comptable en raison du fort degré de liquidité de ces postes.

##### Autres comptes créditeurs

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Personnel et charges sociales .....	294	341	382
Remises de fin d'année à accorder aux clients .....	591	658	808
Etat et collectivités .....	133	136	143
Dette de consignation d'emballages .....	97	105	83
Impôts à payer .....	156	159	167
Paiements d'avance reçus des clients .....	79	112	116
Autres .....	264	382	272
Total .....	<u>1 614</u>	<u>1 893</u>	<u>1 971</u>

La juste valeur des autres comptes créditeurs est considérée comme identique à leur valeur nette comptable en raison du fort degré de liquidité de ces postes.

#### NOTE 19 — Rémunérations et effectifs

Les frais de personnel du Groupe (charges sociales comprises) s'élèvent à 1 807 millions d'euros en 2006 (1 793 millions d'euros en 2005 et 1 729 millions d'euros en 2004) dont 11,1 millions d'euros (10,9 millions d'euros en 2005 et 8,9 millions d'euros en 2004) correspondent aux rémunérations allouées au titre de l'exercice aux membres du Comité Exécutif du Groupe (voir Note 25).

Les effectifs des sociétés intégrées globalement aux 31 décembre 2006, 2005 et 2004 s'analysent comme suit :

	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Europe .....	33 452	32 228	32 384
Asie .....	41 027	41 137	34 023
Reste du Monde .....	14 970	14 819	21 717
Total Groupe .....	<u>89 449</u>	<u>88 184</u>	<u>88 124</u>

A périmètre comparable, les effectifs du Groupe s'élèvent aux 31 décembre 2006 et 2005 à respectivement 88 124 et 87 720 personnes.

## NOTE 20 — Autres produits et charges

Les autres charges se détaillent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Participation et intéressement .....	115	116	121
Options d'achat d'actions consenties à des salariés du Groupe .....	28	23	14
Autres .....	86	32	32
Total .....	<u>229</u>	<u>171</u>	<u>167</u>

La ligne « Autres » comprend principalement des coûts de restructuration ainsi que des plus ou moins value de cession d'actifs.

## NOTE 21 — Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2006 comprennent principalement la perte de 38 millions d'euros réalisée dans le cadre de la cession de Danone Waters of Canada, la perte de valeur de 40 millions d'euros constatée sur l'écart d'acquisition de Robust (voir Note 4), ainsi que le profit de 43 millions d'euros réalisé dans le cadre de la cession de Griffins.

Les autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2005 correspondaient principalement à la perte de valeur nette de 53 millions d'euros relative à l'écart d'acquisition de Danone Waters of Canada (voir Note 4) et à la plus-value de 19 millions d'euros réalisée dans le cadre de la cession de la société Italaquae.

Les autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2004 comprenaient principalement la perte de 52 millions d'euros réalisée dans le cadre de la cession des sociétés Jacobs et Irish Biscuits.

## NOTE 22 — Frais financiers nets

Les frais financiers nets se détaillent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Coût de l'endettement financier net .....	(94)	(101)	(37)
Autres produits financiers .....	150	28	17
Autres charges financières .....	(46)	(37)	(48)
Total .....	<u>10</u>	<u>(110)</u>	<u>(68)</u>

Le montant net des intérêts financiers payés ou encaissés s'élève, en 2006, 2005 et 2004, respectivement à 39, 83 et 105 millions d'euros.

## NOTE 23 — Impôts sur les bénéfices

### Analyse de la charge d'impôts

Le résultat avant impôts et la charge d'impôts peuvent s'analyser de la façon suivante :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Résultat avant impôts :			
— des sociétés françaises .....	470	329	308
— des sociétés étrangères .....	1 099	1 267	1 498
Total .....	<u>1 569</u>	<u>1 596</u>	<u>1 806</u>
Charge (produit) d'impôts :			
• Impôts courants :			
— des sociétés françaises .....	146	135	12
— des sociétés étrangères .....	322	395	427
	<u>468</u>	<u>530</u>	<u>439</u>
• Impôts différés :			
— des sociétés françaises .....	(31)	(25)	74
— des sociétés étrangères .....	(9)	(32)	(153)
	<u>(40)</u>	<u>(57)</u>	<u>(79)</u>
Total .....	<u>428</u>	<u>473</u>	<u>360</u>

GROUPE DANONE bénéficie du régime d'intégration fiscale qui permet, dans certaines limites et sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux de la plupart des filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 %. Certaines sociétés qui ont opté pour ce régime ont signé avec GROUPE DANONE une convention relative aux modalités d'application de l'intégration fiscale, en conformité avec les règles fixées par l'administration fiscale. Par ailleurs, des régimes similaires existent dans d'autres pays, notamment aux Etats-Unis d'Amérique, au Royaume-Uni et en Allemagne.

Le montant payé au titre des impôts sur les bénéfices s'élève respectivement à 368, 424 et 439 millions d'euros en 2006, 2005 et 2004.

### Analyse du taux effectif d'imposition

Le taux effectif d'imposition du Groupe s'élève à 19,93 % en 2006 (29,61 % en 2005 et 27,28 % en 2004) et l'écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 34,43% en 2006 (34,93 % en 2005 et 35,43 % en 2004) s'analyse comme suit :

<u>(En pourcentage du résultat avant impôts)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Taux courant d'impôt en France .....	35,43 %	34,93 %	34,43 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères .....	(2,20) %	(3,19) %	(2,79) %
Effet des plus et moins-values de cession et perte de valeur d'actifs .....	(2,93) %	(0,32) %	(1,35) %
Effet de la reconnaissance des pertes fiscales aux Etats-Unis .....	—	—	(8,03) %
Effet d'autres différences .....	(3,02) %	(1,81) %	(2,33) %
Taux effectif d'imposition .....	<u>27,28 %</u>	<u>29,61 %</u>	<u>19,93 %</u>

## Impôts différés

Les impôts différés sont enregistrés au titre des différences constatées entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs, comme expliqué dans la Note 1.13. Les soldes d'impôts différés actifs et (passifs) peuvent s'analyser comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Provisions pour retraite . . . . .	95	88	33
Provisions pour participation . . . . .	16	15	16
Provisions pour restructuration . . . . .	16	14	7
Déficits reportables . . . . .	63	197	314
Immobilisations . . . . .	(429)	(388)	(349)
Autres . . . . .	(6)	132	26
<b>Impôts différés nets</b> . . . . .	<b>(245)</b>	<b>58</b>	<b>47</b>
Impôts différés actifs . . . . .	101	250	343
Impôts différés passifs . . . . .	(346)	(192)	(296)
<b>Impôts différés nets</b> . . . . .	<b>(245)</b>	<b>58</b>	<b>47</b>
Dont à moins d'un an . . . . .	85	165	76
Dont à plus d'un an . . . . .	(330)	(107)	(29)

## Déficits fiscaux reportables

Au 31 décembre 2006, le montant des déficits fiscaux reportables s'élève à 1 674 millions d'euros et les impôts différés actifs correspondants s'élèvent à 565 millions d'euros. Ils proviennent essentiellement de la déductibilité fiscale des amortissements d'écarts d'acquisition dans certains pays ainsi que des pertes opérationnelles et de la moins-value de cession relatives aux activités HOD aux Etats-Unis. Dans ce pays, le Groupe dispose de pertes fiscales reportables sur 20 ans à compter de leur origine d'environ 802 millions de dollars. Au 31 décembre 2005, il existait des incertitudes quant à la recouvrabilité de l'intégralité de ces pertes, qui dépendait en partie du succès de lancements de nouveaux produits aux Etats-Unis, notamment sur le marché fortement concurrentiel des Produits Laitiers Frais. Sur la base des informations disponibles au 31 décembre 2005 et des hypothèses pouvant être retenues à cette même date quant à l'évolution de ces activités au cours des prochaines années, le Groupe avait reconnu des impôts différés actifs d'un montant de 173 millions de dollars (147 millions d'euros) sur la portion des pertes, soit environ 485 millions de dollars (410 millions d'euros), dont la réalisation était jugée par le Groupe plus probable qu'improbable. Le résultat de cession des actifs de DS Waters, LP, présenté sur la ligne « Résultats des sociétés mises en équivalence » de l'exercice 2005 incluait l'effet lié à la reconnaissance de ces impôts différés actifs. Au 31 décembre 2006, le Groupe a revu ses hypothèses au regard des performances réalisées par les entités opérationnelles au cours de l'exercice 2006. A l'issue de cette revue, le Groupe estime que la recouvrabilité de l'intégralité des pertes fiscales reportables du groupe fiscal américain est plus probable qu'improbable. Par conséquent, un impôt différé actif portant sur l'intégralité des pertes fiscales existantes au 31 décembre 2006 a été enregistré dans le bilan consolidé. Le produit d'impôt correspondant, d'un montant de 123 millions d'euros, est reflété sur la ligne « Impôts sur les bénéfices » du compte de résultat consolidé.

Au 31 décembre 2006, sur la base des prévisions de résultats fiscaux de l'ensemble des sociétés et groupes fiscaux intégrés qui ont généré des pertes fiscales reportables, le Groupe considère que leur réalisation, à hauteur de 800 millions d'euros, est plus improbable que probable. Le Groupe procède à chaque clôture à la revue des pertes fiscales non utilisées ainsi que du montant des impôts différés actifs comptabilisés au bilan.

## NOTE 24 — Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés afin de gérer et réduire son exposition à la fluctuation des taux d'intérêt et des cours de change. En revanche, la politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

## Gestion du risque de taux

Le financement de la majorité des filiales du Groupe est centralisé et la Direction Financière utilise des instruments financiers pour réduire l'exposition nette du Groupe au risque de taux. Ces instruments financiers sont principalement des contrats d'échange (swaps) et d'options de taux d'intérêt négociés de gré à gré avec des contreparties de premier rang.

### *Montants nominaux des instruments de gestion du risque de taux*

Les montants nominaux des instruments de gestion du risque de taux, ainsi que leurs échéances, sont les suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Contrats de swaps de taux <sup>(1)</sup> dont l'échéance au 31 décembre est :			
– inférieure à un an . . . . .	1 579	646	1 354
– comprise entre un et cinq ans . . . . .	2 123	1 184	869
– au-delà de cinq ans . . . . .	10	–	–
Contrats d'options de taux d'intérêt, dont l'échéance au 31 décembre est :			
– inférieure à un an . . . . .	500	461	–
– comprise entre un et cinq ans . . . . .	1 061	600	600
– au-delà de cinq ans . . . . .	–	–	–

<sup>(1)</sup> Hors cross-currency swaps qui sont classés dans la catégorie des instruments de couverture du risque de change

Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la Note 1.17.

### *Juste valeur des instruments de gestion du risque de taux*

Une partie des instruments de gestion du risque de taux qualifie à la comptabilisation de couverture de juste valeur du fait de leur adossement à un sous-jacent identifié (en général, un EMTN). Au 31 décembre 2006, la juste valeur de ces instruments était négative d'environ 7 millions d'euros (positive d'environ 9 millions d'euros au 31 décembre 2005 et environ 23 millions d'euros au 31 décembre 2004). Elle est reflétée sur la ligne « dettes financières non courantes » du bilan consolidé. La variation de valeur de ces instruments de couverture du risque de taux, ainsi que la variation de valeur du sous-jacent qu'ils couvrent, est reflétée sur la ligne « coût de l'endettement financier brut » du compte de résultat consolidé.

Au 31 décembre 2006, la juste valeur des instruments de gestion du risque de taux ne qualifiant pas à la comptabilité de couverture était négative d'environ 3 millions d'euros (4 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 1 million d'euros au 31 décembre 2004). Elle est reflétée sur la ligne « dettes financières non courantes » du bilan consolidé. La variation de valeur de ces instruments de couverture du risque de taux est reflétée sur la ligne « coût de l'endettement financier brut » du compte de résultat consolidé.

### *Sensibilité à la variation des taux d'intérêt*

Au 31 décembre 2006, en tenant compte des instruments de couverture du risque de taux, la dette nette<sup>(1)</sup> du Groupe est essentiellement à taux fixe. Par conséquent, l'exposition du Groupe à une variation des taux d'intérêt est peu significative.

(1) La dette nette utilisée pour mesurer la sensibilité à la variation des taux d'intérêt correspond aux dettes financières nettes des valeurs mobilières de placement et des disponibilités. Elle exclut les dettes financières liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires dans la mesure où ces dernières ne portent pas intérêt.

## Risque de change

Les activités du Groupe dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays. En conséquence, l'exposition du Groupe au risque de change sur ses opérations commerciales est peu importante. La Direction Financière utilise des instruments financiers pour réduire l'exposition nette du Groupe au risque de change, après compensation des positions résultant des opérations commerciales réalisées ainsi que prévisibles de l'ensemble des filiales.

Le Groupe peut également procéder à la couverture du risque de change associé (i) à certaines émissions d'emprunts en devises et (ii) aux situations nettes de certaines filiales situées dans des pays dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro.

Les instruments utilisés sont principalement des achats et des ventes à terme fermes, des swaps de change, ainsi que des options de change, négociés avec des contreparties de premier rang.

### *Montants nominaux des instruments de gestion du risque de change*

Les montants nominaux d'achats et ventes à terme, de swaps et d'options de change sont détaillés ci-dessous par devise. Ils sont convertis en euros sur la base des cours de change de fin de période.

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Contrats d'(achats) ou de ventes à terme :			
• Livre Sterling .....	157	181	303
• Yen .....	44	6	24
• Dollar Américain .....	(9)	(55)	(78)
• Dollar Canadien .....	46	59	47
• Peso Mexicain .....	59	91	116
• Franc Suisse .....	20	24	16
• Euro .....	(306)	(365)	(504)
• Autres devises .....	(21)	72	84
Total des (achats) et ventes à terme .....	(10)	13	8
<i>Dont — Achats à terme .....</i>	<i>(434)</i>	<i>(446)</i>	<i>(917)</i>
<i>— Ventes à terme .....</i>	<i>424</i>	<i>459</i>	<i>925</i>
Contrats de swaps de change <sup>(1)</sup> :			
• Livre Sterling .....	42	(48)	(45)
• Yen .....	57	(83)	54
• Dollar Canadien .....	140	—	—
• Dollar de Singapour .....	(92)	—	—
• Roupie Indonésienne .....	—	82	127
• Yuan Chinois .....	288	—	—
• Rand Sud Africain .....	32	23	18
• Couronne Tchèque .....	54	47	50
• Zloty Polonais .....	44	67	83
• Rouble .....	23	26	25
• Euro .....	(807)	(96)	(313)
• Autres devises .....	40	6	16
Total des swaps de change .....	(179)	24	15
Options de change .....	(7)	(7)	(27)
Total des instruments de change .....	(196)	30	(4)

<sup>(1)</sup> Y compris cross-currency swaps

Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la Note 1.17.

### ***Juste valeur des instruments de gestion du risque de change***

Les instruments de gestion du risque de change qualifient à la comptabilité de couverture de flux futurs de trésorerie ou d'investissements nets en devises.

- Couverture de flux de trésorerie : le Groupe couvre principalement les ventes et les achats des filiales qui sont libellés en devises étrangères, sur une période maximum de 15 mois. Au 31 décembre 2006, la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie était positive d'environ 5 millions d'euros (négative d'environ 4 millions d'euros au 31 décembre 2005 et positive d'environ 19 millions d'euros au 31 décembre 2004). Ces instruments sont reflétés sur les lignes « Autres comptes débiteurs » ou « Autres comptes créditeurs » du bilan consolidé. Au cours de l'exercice 2006, la variation de la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie, soit un montant positif de 9 millions d'euros, a été différée dans les capitaux propres pour un montant positif d'environ 9 millions d'euros, l'impact sur le compte de résultat étant peu significatif.
- Couverture d'investissements nets en devises : Au 31 décembre 2006, la juste valeur des instruments de couverture d'investissements nets en devise était négative d'environ 20 millions d'euros (26 millions d'euros au 31 décembre 2005). Elle est enregistrée en dettes financières non courantes et a pour contrepartie le poste « Différences de conversion » des capitaux propres consolidés.

### ***Risque de conversion des états financiers des filiales consolidées dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro***

En 2006, les ventes du Groupe ont été réalisées à hauteur d'environ 48 % en euros (51% en 2005 et 53 % en 2004) et le résultat opérationnel courant du Groupe a été réalisé à hauteur de 60 % en euros (60% en 2005 et 67 % en 2004).

### **Risque de contrepartie des instruments de change et de taux**

Les instruments utilisés par le Groupe dans le cadre de la gestion de ses risques de taux sont traités avec des contreparties de premier rang. La juste valeur de ces instruments au 31 décembre 2006, 2005 et 2004 se répartit de la sorte par contrepartie :

<b><u>(En pourcentage du total de la juste valeur aux 31 décembre 2006, 2005 et 2004)</u></b>	<b><u>2004</u></b>	<b><u>2005</u></b>	<b><u>2006</u></b>
Notation de la contrepartie (rating Standard & Poors)			
• AAA .....	0 %	0 %	0 %
• AA .....	55 %	86 %	92 %
• A .....	45 %	14 %	8 %

Les instruments de change sont tous traités avec des contreparties dont la notation est au moins A1/P1.

La majeure partie des instruments financiers est contractée avec des contreparties situées dans des zones géographiques à risque politique ou financier limité.

### **Instruments dérivés liés aux investissements financiers**

Dans le cadre de la formation de la société The Danone Springs of Eden BV, le Groupe a accordé une option de vente et dispose d'une option d'achat, exerçables inconditionnellement en 2008 et éventuellement, sous certaines conditions, à une date antérieure, sur les 33,1 % qu'il ne détient pas dans cette société, directement ou indirectement. Le prix d'exercice de ces options est fonction d'une valorisation de la société prenant en compte ses performances économiques et ses résultats. Au 31 décembre 2006, compte tenu de l'évolution des performances de la société au cours de l'exercice 2006, l'engagement du Groupe au titre de ces options a été revu à la baisse et s'établit à environ 120 millions d'euros (150 millions d'euros au 31 décembre 2005).

Par ailleurs, le Groupe a accordé une option de vente à son partenaire dans Britannia Industries (voir Note 7).

## NOTE 25 — Transactions avec les parties liées

Les principales parties liées sont les entreprises associées, les membres du Comité Exécutif et les membres du Conseil d'Administration.

### Sociétés associées

Les sociétés associées sont les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable et qui sont mises en équivalence. La liste de ces sociétés figure dans la Note 30.

Les transactions avec ces sociétés se font généralement aux conditions normales de marché. Le tableau ci-dessous détaille le montant des transactions réalisées avec les sociétés associées au cours des exercices 2004, 2005 et 2006 :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Produits opérationnels .....	33	32	39
Charges opérationnelles .....	(8)	(7)	(8)
Produits financiers .....	—	—	—

Le tableau ci-dessous détaille le montant des dettes et créances vis-à-vis des sociétés associées aux 31 décembre 2004, 2005 et 2006 :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Prêts à plus et moins d'un an .....	5	5	—
Créances d'exploitation .....	19	23	27
Dettes d'exploitation .....	(1)	—	—

### Membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration

Le montant des rémunérations accordées aux membres du Comité Exécutif du Groupe s'élève à 11,1 millions d'euros en 2006 (10,9 millions d'euros en 2005 et 8,9 millions d'euros en 2004). Par ailleurs, au 31 décembre 2006, le nombre d'options d'achat d'actions accordées aux membres du Comité Exécutif du Groupe s'élève à 1 718 401.

Le montant total des engagements de retraite accordés aux membres du Comité Exécutif du Groupe s'élève à 49 millions d'euros au 31 décembre 2006 (52,8 millions d'euros au 31 décembre 2005).

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 21 juillet 2004 a fixé les conditions d'indemnisation des membres du Comité Exécutif dans certains cas de cessation de leurs mandats ou fonctions. L'indemnité versée correspondrait à une somme égale à deux fois la rémunération brute (fixe, variable et avantage en nature) perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date de cessation de fonctions.

Enfin, le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration s'est élevé à 0,3 million d'euros en 2006 (0,3 million d'euros en 2005 et en 2004).

## NOTE 26 — Informations sur le tableau de variation des flux de trésorerie

### Trésorerie provenant de l'exploitation

En 2006, la ligne « Autres ressources (emplois) ayant un impact sur la trésorerie » comprend la contribution de 180 millions d'euros versée à des compagnies d'assurance afin de financer le régime de retraite à prestations définies de certains Directeurs du Groupe ainsi que les intérêts capitalisés d'environ 100 millions d'euros reçus au titre du prêt accordé à des fonds d'investissement dans le cadre de la cession de Galbani.



Le tableau ci-dessous détaille les autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Perte de valeur d'actifs .....	-	53	43
(Plus) ou moins-value de cession d'actifs immobilisés et financiers .....	(62)	(49)	(46)
Dotations (reprises) de provisions .....	(85)	29	43
Charges liées aux options d'achat d'actions .....	28	23	14
Autres .....	26	14	(56)
<b>Total .....</b>	<b>(93)</b>	<b>70</b>	<b>(2)</b>

En 2006, la ligne « Autres » inclut les effets de l'activation des pertes fiscales aux Etats-Unis (-123 millions d'euros), ainsi que de l'impôt différé sur le versement réalisé au titre du régime de retraite dont bénéficient certains Directeurs du Groupe.

### Trésorerie provenant des opérations d'investissement

En 2006, les investissements financiers comprennent essentiellement les acquisitions décrites en Note 2. En 2005, les investissements financiers comprenaient essentiellement le rachat de 100 % de la société DS Waters LP et de ses engagements financiers.

En 2006, les produits de cession et réalisations d'actifs sont principalement relatifs à la cession des activités Sauces en Asie (180 millions d'euros), de Griffins (138 millions d'euros) et Danone Waters of Canada (47 millions d'euros). En 2005, ils étaient principalement relatifs à HP Foods et Lea & Perrins (près de 650 millions d'euros), Mahou (plus de 600 millions d'euros) et Italaquae (plus de 80 millions d'euros).

### Variation de la dette nette

Le tableau ci-dessous présente la variation de la dette nette du Groupe :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Au 31 décembre 2005</u>	<u>Variation globale de la période</u>	<u>Virement à moins d'un an des dettes non courantes</u>	<u>Incidence des variations des taux de change</u>	<u>Autres</u>	<u>Au 31 décembre 2006</u>
Disponibilités .....	576	115	-	(36)	-	655
Valeurs mobilières de placement .....	2 413	201	-	(11)	(39)	2 564
<b>Total disponibilités et valeurs mobilières de placement .....</b>	<b>2 989</b>	<b>316</b>	<b>-</b>	<b>(47)</b>	<b>(39)</b>	<b>3 219</b>
Dettes financières courantes .....	869	(235)	23	(13)	(228)	416
Dettes financières non courantes .....	5 692	28	(23)	(12)	20	5 705
<b>Total des dettes financières .....</b>	<b>6 561</b>	<b>(207)</b>	<b>-</b>	<b>(25)</b>	<b>(208)</b>	<b>6 121</b>
<b>Dette nette .....</b>	<b>3 572</b>	<b>(523)</b>	<b>-</b>	<b>22</b>	<b>(169)</b>	<b>2 902</b>

Les autres variations correspondent essentiellement à la revalorisation des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires et aux variations de périmètre.

## NOTE 27 — Obligations contractuelles et engagements hors bilan

### Obligations contractuelles et engagements commerciaux

Le tableau ci-dessous présente les obligations contractuelles du Groupe au 31 décembre 2006 :

	Montant des engagements par période						2012 et après
	Total	2007	2008	2009	2010	2011	
<b>Obligations reflétées au bilan</b>							
Dettes financières							
<i>Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation</i> . . . . .							
	3 598	405	1 547	188	125	124	1 209
<i>Dettes liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires<sup>(1)</sup></i> . . . . .							
	2 504	8	—	—	—	—	2 496
<i>Dettes liées aux contrats de location financement</i> . . . . .							
	19	3	2	2	2	2	8
Total	<u>6 121</u>	<u>416</u>	<u>1 549</u>	<u>190</u>	<u>127</u>	<u>126</u>	<u>3 713</u>
<b>Obligations hors bilan</b>							
Obligations en matière de contrats de location simple . . . . .							
	295	97	61	44	24	20	49
Engagements d'achats de biens et services . . . . .							
	607	467	58	44	23	12	3
Engagements liés à des investissements industriels . . . . .							
	45	45	—	—	—	—	—
Engagements liés à des investissements financiers . . . . .							
	47	47	—	—	—	—	—
Garanties et nantissements donnés . . . . .							
	98	78	1	—	1	—	18
Autres . . . . .							
	99	57	8	9	4	3	18
Total	<u>1 191</u>	<u>791</u>	<u>128</u>	<u>97</u>	<u>52</u>	<u>35</u>	<u>88</u>
<b>Engagements reçus</b>							
Lignes de Crédit <sup>(2)</sup> . . . . .							
	3 094	539	—	1 152	1 400	—	3
Garanties et nantissements reçus . . . . .							
	61	52	1	—	—	—	8
Autres . . . . .							
	61	56	2	1	—	—	2
Total	<u>3 216</u>	<u>647</u>	<u>3</u>	<u>1 153</u>	<u>1 400</u>	<u>—</u>	<u>13</u>

<sup>(1)</sup> Comme expliqué en Note 15, la majorité de ces options est exerçable à tout moment.

<sup>(2)</sup> Montant total de l'engagement reçu, y compris les montants utilisés au 31 décembre 2006.

Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines sociétés mises en équivalence ou non consolidées, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Ces engagements sont décrits dans les Notes 7 et 24.

Enfin, diverses procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, notamment suite à des garanties données lors des cessions intervenues entre 1997 et 2006. Des dommages et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

## NOTE 28 — Renseignements par pôle d'activité

Le Groupe a mis en place une structure constituée de trois Pôles Métiers (Produits Laitiers Frais, Boissons, Biscuits et Produits Céréaliers), qui sont gérés séparément et sont exposés à des risques et une rentabilité distincts les uns des autres.

(En millions d'euros)	2006					Total Groupe
	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits <sup>(1)</sup>	Total Pôles	Eléments centraux non répartis <sup>(2)</sup>	
Chiffre d'affaires des Pôles	7 954	3 942	2 199	14 095	–	14 095
Cessions inter Pôles	(20)	–	(2)	(22)	–	(22)
Chiffre d'affaires hors Groupe	7 934	3 942	2 197	14 073	–	14 073
Résultat opérationnel courant	1 109	504	301	1 914	–	1 914
Résultat opérationnel	1 112	426	336	1 874	–	1 874
Résultat des sociétés mises en équivalence	47	(108)	21	(40)	–	(40)
Perte de valeur	–	(140)	(3)	(143)	–	(143)
Titres mis en équivalence	586	333	174	1 093	–	1 093
Investissements industriels	394	204	76	674	18	692
Investissements financiers	247	232	–	479	96	575
Dotation aux amortissements	231	164	73	468	23	491
Marge brute d'autofinancement	1 019	548	299	1 866	25	1 891
Total actif du bilan	6 834	3 832	2 985	13 651	3 205	16 856
Total passif du bilan <sup>(3)</sup>	997	1 074	233	2 304	8 483	10 787

(En millions d'euros)	2005					Total Groupe
	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Total Pôles	Eléments centraux non répartis <sup>(2)</sup>	
Chiffre d'affaires des Pôles	7 202	3 473	2 369	13 044	–	13 044
Cessions inter Pôles	(18)	–	(2)	(20)	–	(20)
Chiffre d'affaires hors Groupe	7 184	3 473	2 367	13 024	–	13 024
Résultat opérationnel courant	1 019	474	343	1 836	(98)	1 738
Résultat opérationnel	1 019	438	347	1 804	(98)	1 706
Résultat des sociétés mises en équivalence	12	(1)	33	44	–	44
Perte de valeur	(51)	(53)	–	(104)	–	(104)
Titres mis en équivalence	662	352	242	1 256	–	1 256
Investissements industriels	306	223	65	594	13	607
Investissements financiers	83	426	49	558	78	636
Dotation aux amortissements	207	172	81	460	18	478
Marge brute d'autofinancement	925	485	305	1 715	1	1 716
Total actif du bilan	6 108	3 628	3 044	12 780	3 945	16 725
Total passif du bilan <sup>(3)</sup>	1 027	1 124	219	2 370	8 734	11 104

2004

(En millions d'euros)	2004				Eléments centraux non répartis <sup>(2)</sup>	Total Groupe
	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Total Pôles		
Chiffre d'affaires des Pôles	6 528	3 202	2 564	12 294	–	12 294
Cessions inter Pôles	(18)	(1)	(2)	(21)	–	(21)
Chiffre d'affaires hors Groupe	6 510	3 201	2 562	12 273	–	12 273
Résultat opérationnel courant	917	493	278	1 688	(80)	1 608
Résultat opérationnel	917	493	229	1 639	(80)	1 559
Résultat des sociétés mises en équivalence	48	(613)	15	(550)	–	(550)
Perte de valeur	–	(608)	–	(608)	–	(608)
Titres mis en équivalence	823	990	148	1 961	–	1 961
Investissements industriels	264	150	82	496	24	520
Investissements financiers	24	46	28	98	–	98
Dotation aux amortissements	195	173	92	460	21	481
Marge brute d'autofinancement	806	520	250	1 576	(2)	1 574
Total actif du bilan	5 512	3 901	3 007	12 420	3 659	16 079
Total passif du bilan <sup>(3)</sup>	991	1 273	548	2 812	8 761	11 573

<sup>(1)</sup> La Société Britannia a été déconsolidée à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2006 (voir Note 7)

<sup>(2)</sup> Les actifs et passifs figurant en éléments centraux non répartis incluent les actifs et passifs détenus en vue de leur cession, les actifs et passifs d'impôts courants et différés ainsi que les éléments de dette nette. Les charges et produits figurant en éléments centraux non répartis correspondent à l'ensemble des charges et produits qui ne sont pas directement affectables aux pôles d'activité. Depuis 2006, le Groupe a mis en place un système d'analyse lui permettant d'allouer l'ensemble de ces charges et produits aux pôles d'activité.

<sup>(3)</sup> Hors capitaux propres

## NOTE 29 — Répartition géographique de l'activité des pôles

Les activités du Groupe sont réparties dans trois zones géographiques : l'Europe (qui comprend l'Europe de l'Ouest, l'Europe Centrale et de l'Est), l'Asie (qui inclut la région Pacifique à savoir Nouvelle-Zélande et Australie) et le Reste du Monde (composé du continent américain, de l'Afrique et du Moyen-Orient).

(En millions d'euros)	2006				2004			
	Europe	Asie	Reste du Monde	Total	Europe	Asie	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires hors Groupe	8 582	2 429	3 062	14 073	8 096	1 965	2 212	12 273
Résultat opérationnel courant	1 295	244	375	1 914	1 209	259	220	1 688
Résultat opérationnel	1 301	247	326	1 874	1 157	259	223	1 639
Résultat des sociétés mises en équivalence	(114)	18	56	(40)	(127)	23	(446)	(550)
Investissements industriels	310	103	261	674	307	86	103	496
Marge brute d'autofinancement	1 202	287	377	1 866	1 130	266	180	1 576
Total actif du bilan	8 780	2 754	2 117	13 651	8 195	2 314	1 911	12 420

  

(En millions d'euros)	2005				2004			
	Europe	Asie	Reste du Monde	Total	Europe	Asie	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires hors Groupe	8 179	2 235	2 610	13 024	8 096	1 965	2 212	12 273
Résultat opérationnel courant	1 266	256	314	1 836	1 209	259	220	1 688
Résultat opérationnel	1 284	256	264	1 804	1 157	259	223	1 639
Résultat des sociétés mises en équivalence	282	40	(278)	44	(127)	23	(446)	(550)
Investissements industriels	311	122	161	594	307	86	103	496
Marge brute d'autofinancement	1 201	247	267	1 715	1 130	266	180	1 576
Total actif du bilan	8 297	2 548	1 935	12 780	8 195	2 314	1 911	12 420

### **NOTE 30 — Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2006**

En 2006, sur 169 sociétés consolidées (170 en 2005 et 173 en 2004), 145 font l'objet d'une intégration globale (149 en 2005 et 146 en 2004) et 24 d'une mise en équivalence (21 en 2005 et 27 en 2004).

#### **Sociétés consolidées par intégration globale pour la première fois en 2006**

- Rodich
- Danone Djurdjura Algérie — consolidée par mise en équivalence jusqu'au 30 juin 2006
- Danone Dairy (Egypte)
- Drinkco
- Aga Pureza, consolidée par mise en équivalence jusqu'au 31 décembre 2006
- Danone Foods Trading China
- Produits Laitiers Frais Asie
- Stonyfield Europe
- Ontario
- Danone Probiotics

#### **Société consolidée par mise en équivalence pour la première fois en 2006**

- Glenisk
- Grameen Danone Foods
- Yakult Danone India
- Yakult Vietnam
- Ferminvest<sup>(1)</sup>
- Aqua d'Or
- Hui Yuan Juice Holdings

#### **Sociétés qui ne sont plus consolidées ou mises en équivalence au 31 décembre 2006**

- Aguas de Lanjaron, fusionnée avec Font Vella (renommée Aguas Fontvella y Lanjaron)
- Danone Waters of Canada, cédée
- Compagnie Financière Belin, fusionnée avec Générale Biscuit
- LU Nordic<sup>(1)</sup>, liquidée
- Britannia Industries<sup>(1)</sup> et les sociétés qui le détiennent (ABIH, ABIL, Britannia Brands, Bannaty/Dowbiggin/Nacupa/Spargo/Valletort) (voir Note 7)
- Griffin's Foods, cédée
- Amoy, cédée
- Amoy Food Limited, cédée
- Finalim IV, fusionnée avec GAAP (renommée Produits Laitiers Frais Amérique du Nord)

<sup>(1)</sup> Ensemble des entités juridiques constituant la société consolidée.

- SIFIT, fusionnée avec Roncevaux
- Selba Holding, fusionnée avec Danone Finance Netherlands
- Bakoma, cédée
- Bonafont Garrafones y Servicios, fusionnée avec Aga Pureza

### Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
GRUPE DANONE	France	Société-mère	
<b>PRODUITS LAITIERS FRAIS</b>			
BLEDINA	France	100,00	100,00
DANONE	France	100,00	100,00
DANONE	Allemagne	100,00	100,00
DANONE	Autriche	100,00	100,00
DANONE	Belgique	100,00	100,00
DANONE SERDIKA	Bulgarie	100,00	100,00
DANONE	Espagne	57,15	57,15
DANONE CANARIES (ILTESA)	Espagne	78,51	44,87
DANONE FINLAND	Finlande	100,00	100,00
DANONE	Grèce	100,00	100,00
DANONE	Hongrie	100,00	100,00
DANONE	Irlande	100,00	100,00
DANONE	Italie	100,00	100,00
DANONE NEDERLAND	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE	Pologne	100,00	100,00
DANONE PORTUGAL	Portugal	97,51	55,17
DANONE	République Tchèque	98,30	98,30
DANONE	Roumanie	100,00	100,00
DANONE	Royaume-Uni	100,00	100,00
DANONE INDUSTRIA	Russie	70,00	70,00
DANONE VOLGA	Russie	90,78	63,54
DANONE	Slovaquie	100,00	100,00
DANONE	Slovénie	100,00	100,00
DANONE	Suède	100,00	100,00
DANONE TIKVESLI	Turquie	100,00	100,00
DANONE	Ukraine	100,00	100,00
RODICH	Ukraine	100,00	100,00
DANONE — CLOVER	Afrique du Sud	55,00	55,00
DANONE DJURDJURA ALGERIE	Algérie	100,00	100,00
ALSAFI DANONE COMPANY	Arabie Saoudite	50,10	50,10
DANONE ARGENTINA	Argentine <sup>(2)</sup>	99,45	99,45
DANONE	Brésil	100,00	100,00
DANONE CANADA DELISLE	Canada	100,00	100,00
DANONE DAIRY	Egypte	100,00	100,00
THE DANNON COMPANY	Etats-Unis	100,00	100,00
STONYFIELD FARM	Etats-Unis	83,99	83,99
DANONE DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
PT DANONE DAIRY INDONESIA	Indonésie	100,00	70,30

<sup>(2)</sup> Appartiennent à la même entité juridique en Argentine.

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
<b>BOISSONS</b>			
DRINKCO	France	100,00	100,00
SA DES EAUX MINERALES D'EVIAN	France	100,00	100,00
SEAT (Sté d'Exploitation d'Activités Touristiques) <sup>(3)</sup>	France	99,86	99,86
SMDA — SOURCES DU MONT DORE EN AUVERGNE	France	100,00	100,00
SOCIETE DES EAUX DU MONT ROUCOUS	France	100,00	100,00
VOLVIC	France	100,00	100,00
DANONE WATERS DEUTSCHLAND	Allemagne	100,00	100,00
DANONE WATER BEVERAGE BENELUX	Belgique	100,00	100,00
AGUAS FONT VELLA Y LANJARON	Espagne	95,00	78,46
ZYWIEC ZDROJ	Pologne	100,00	100,00
DANONE WATERS (UK & IRELAND)	Royaume-Uni	100,00	100,00
EVIAN VOLVIC SUISSE	Suisse	100,00	100,00
DANONE HAYAT	Turquie	100,00	100,00
AGUAS DANONE DE ARGENTINA	Argentine	100,00	100,00
DANONE ARGENTINA <sup>(2)</sup>	Argentine	99,45	99,45
DANONE NAYA	Canada	100,00	100,00
GREAT BRANDS OF EUROPE	Etats-Unis	100,00	100,00
BONAFONT	Mexique	100,00	100,00
AGA PUREZA <sup>(1)</sup>	Mexique	50,00	50,00
SALUS	Uruguay	58,46	58,46
FRUCOR BEVERAGES	Australie	100,00	100,00
AQUARIUS	Chine	50,00	50,00
ROBUST DRINKING WATER <sup>(1)</sup>	Chine	92,00	92,00
ROBUST <sup>(1)</sup>	Chine	92,00	92,00
SHENZHEN HEALTH DRINKS <sup>(1)</sup>	Chine	100,00	100,00
WAHAHA <sup>(1)</sup>	Chine	51,00	51,00
AQUA (PT TIRTA INVESTAMA) <sup>(1)</sup>	Indonésie	74,00	74,00
FRUCOR	Nouvelle-Zélande	100,00	100,00
<b>BISCUITS</b>			
DIB ANTILLES GUYANE	France	100,00	100,00
DIB OCEAN INDIEN	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT GLICO FRANCE	France	50,00	50,00
LU FRANCE	France	100,00	100,00
LU SNACK FOODS	Allemagne	100,00	100,00
LU BELGIE (GB BELGIE)	Belgique	100,00	100,00
LU BISCUITS	Espagne	100,00	100,00
LU SUOMI	Finlande	100,00	100,00
PAPADOPOULOS	Grèce	60,00	60,00
LU GYORI (GYORI KEKSZ)	Hongrie	100,00	100,00
SAIWA	Italie	100,00	100,00
LU NEDERLAND (GB NEDERLAND)	Pays-Bas	100,00	100,00
LU POLSKA	Pologne	75,00	75,00
OPAVIA — LU	République Tchèque	100,00	100,00
BOLSHEVIK	Russie	76,42	76,42
CHOCK AND ROLLS	Russie	100,00	76,42
DANONE BISCUITS	Algérie	51,00	51,00

<sup>(1)</sup> Ensemble des entités juridiques constituant la société consolidée.

<sup>(2)</sup> Appartiennent à la même entité juridique en Argentine.

<sup>(3)</sup> La SEAT exploite le casino d'Evian. A ce titre, elle est soumise au contrôle du Ministère français de l'intérieur et à l'ensemble de la réglementation applicable aux activités de jeux dans les casinos.

<u>Sociétés</u>	<u>Pays</u>	<u>Pourcentages</u>	
		<u>Contrôle du groupe</u>	<u>Intérêts</u>
DANONE MASHREQ .....	Egypte	100,00	100,00
DANONE FOODS TRADING CHINA .....	Chine	100,00	100,00
JIANGMEN DANONE BISCUITS .....	Chine	100,00	100,00
SHANGHAI DANONE BISCUITS FOODS .....	Chine	90,00	90,00
SUZHOU Co Ltd .....	Chine	100,00	100,00
DANONE BISCUITS INDONESIA .....	Indonésie	100,00	100,00
DANONE BISCUITS MANUFACTURING .....	Malaisie	100,00	100,00
DANONE MARKETING (MALAYSIA) .....	Malaisie	100,00	100,00
DANONE SNACKS MANUFACTURING .....	Malaisie	100,00	100,00
DANONE MARKETING SINGAPORE .....	Singapour	100,00	100,00
<b>SOCIETES HOLDINGS ET FINANCIERES</b>			
ALFABANQUE .....	France	100,00	100,00
BIALIM .....	France	100,00	100,00
BLANRIM .....	France	100,00	100,00
Cie GERVAIS DANONE .....	France	100,00	100,00
DANONE FINANCE .....	France	100,00	100,00
DANONE RESEARCH .....	France	100,00	100,00
FINALIM III .....	France	100,00	100,00
PRODUITS LAITIERS FRAIS AMERIQUE DU NORD .....	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT .....	France	100,00	100,00
HOLDING EUROPEENNE DE BOISSONS .....	France	100,00	100,00
INGETEC .....	France	100,00	100,00
LODAHLIM FRANCE .....	France	100,00	100,00
PRODUITS LAITIERS FRAIS ASIE .....	France	100,00	100,00
PRODUITS LAITIERS FRAIS EST EUROPE .....	France	100,00	100,00
PRODUITS LAITIERS FRAIS NORD EUROPE .....	France	100,00	100,00
PRODUITS LAITIERS FRAIS SUD EUROPE .....	France	100,00	100,00
DANONE HOLDING .....	Allemagne	100,00	100,00
DANONE PENSIONS MANAGEMENT .....	Allemagne	100,00	100,00
DANONE FINANCE BENELUX .....	Belgique	100,00	100,00
DANONE FINANCE INTERNATIONAL .....	Belgique	100,00	100,00
DANONE DANEMARK .....	Danemark	100,00	100,00
TRICAMP LACTEOS .....	Espagne	100,00	100,00
DANONE FINANCE IRLANDE .....	Irlande	100,00	100,00
STONYFIELD EUROPE .....	Irlande	100,00	96,80
RONCEVAUX .....	Italie	100,00	100,00
DANONE RE .....	Luxembourg	100,00	100,00
DANONE FINANCE NETHERLANDS .....	Pays-Bas	100,00	100,00
LODAHLIM .....	Pays-Bas	100,00	100,00
SELBA NEDERLAND .....	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE HOLDINGS UK .....	Royaume-Uni	100,00	100,00
ONTARIO .....	Canada	100,00	100,00
DANONE FOODS .....	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE HOLDINGS .....	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE WATERS HOLDINGS Inc .....	Etats-Unis	100,00	100,00
DS WATERS LP .....	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE HOLDING DE MEXICO .....	Mexique	100,00	100,00
ASIA HOST .....	Chine	100,00	100,00
DANONE ASIA PACIFIC MANAGEMENT .....	Chine	100,00	100,00
BHPL .....	Singapour	100,00	100,00
CALVON .....	Singapour	100,00	100,00



<u>Sociétés</u>	<u>Pays</u>	<u>Pourcentages</u>	
		<u>Contrôle du groupe</u>	<u>Intérêts</u>
DANONE ASIA .....	Singapour	100,00	100,00
DANONE ASIA HOLDINGS .....	Singapour	100,00	100,00
DANONE DAIRY INVESTMENTS INDONESIA .....	Singapour	70,00	70,00
DANONE PROBIOTICS .....	Singapour	100,00	100,00
FEDDIAN .....	Singapour	100,00	100,00
FESTINE .....	Singapour	100,00	100,00
JINJA INVESTMENTS .....	Singapour	100,00	100,00
KING SILVER .....	Singapour	100,00	100,00
KUAN / BRITANNIA BRANDS KUAN .....	Singapour	100,00	100,00
MYEN .....	Singapour	100,00	100,00
NOVALC .....	Singapour	100,00	100,00
DANONE HOLDING NEW ZEALAND .....	Nouvelle-Zélande	100,00	100,00

#### Sociétés consolidées par mise en équivalence

<u>Sociétés</u>	<u>Pays</u>	<u>Pourcentages</u>	
		<u>Contrôle du groupe</u>	<u>Intérêts</u>
<b>PRODUITS LAITIERS FRAIS</b>			
GLENISK .....	Irlande	35,72	35,72
CLOVER DANONE BEVERAGES .....	Afrique du Sud	39,46	39,46
STRAUSS DAIRY .....	Israël	20,00	20,00
CENTRALE LAITIERE .....	Maroc	29,22	29,22
STIAL / SOCOGES .....	Tunisie	50,00	50,00
GRAMEEN DANONE FOODS .....	Bangladesh	50,00	50,00
YAKULT DANONE INDIA .....	Inde	50,00	50,00
CALPIS AJINOMOTO DANONE .....	Japon	50,00	50,00
YAKULT HONSHA .....	Japon	20,02	20,02
YAKULT VIETNAM .....	Vietnam	20,00	20,00
<b>BOISSONS</b>			
FERMINVEST <sup>(1)</sup> .....	France	57,00	57,00
AQUA D'OR .....	Danemark	49,00	49,00
DASANBE AGUA MINERAL NATURAL .....	Espagne	50,00	50,00
MAGYARVIZ .....	Hongrie	50,00	50,00
THE DANONE SPRINGS OF EDEN BV .....	Pays-Bas	50,00	66,65
POLSKA WODA .....	Pologne	50,00	50,00
SOTHERMA .....	Maroc	30,00	30,00
CHINA HUIYUAN JUICE .....	Chine	22,18	22,18
KIRIN MC DANONE WATERS .....	Japon	25,00	25,00
<b>BISCUITS</b>			
GRIESSON-de BEUKELAER <sup>(4)</sup> .....	Allemagne	40,00	40,00
BAGLEY LATINO AMERICA .....	Espagne	49,00	49,00
BIMO .....	Maroc	50,00	50,00
SOTUBI .....	Tunisie	49,00	49,00
CONTINENTAL BISCUITS PAKISTAN .....	Pakistan	49,49	49,49

<sup>(1)</sup> Ensemble des entités juridiques constituant la société consolidée.

<sup>(4)</sup> Participation en cours de cession au 31 décembre 2006.

## 20.1.2 Rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société GROUPE DANONE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2006, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Votre société, assistée le cas échéant d'experts indépendants, a procédé à la clôture de l'exercice, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et a évalué également s'il existait un indice de perte de valeur des autres actifs à long terme y compris des titres mis en équivalence, selon les modalités décrites dans les notes 1.4 et 1.5 aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation et d'identification des indices de perte de valeur, les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et revu les calculs conduisant aux montants des dépréciations comptabilisées, et nous avons vérifié que les notes 4 et 6 aux comptes consolidés donnent une information appropriée. Nous avons apprécié le caractère raisonnable des hypothèses retenues et des évaluations qui en résultent. Comme indiqué dans la note 1.26 aux comptes consolidés, ce test de dépréciation repose sur des estimations qui ont par nature un caractère incertain, et dont la réalisation est susceptible de différer parfois de manière significative des données prévisionnelles utilisées.
- Comme indiqué dans les notes 4, 15, 24 et 27 aux comptes consolidés, votre société s'est engagée à acquérir les participations détenues par des actionnaires de certaines filiales consolidées ou sociétés mises en équivalence, au cas où ces derniers souhaiteraient exercer leur option de vente. La note 1.18 aux comptes consolidés décrit le traitement comptable retenu pour les options de vente accordées aux actionnaires de certaines filiales consolidées en l'absence de disposition spécifique du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne sur ce sujet. Nous nous sommes assurés que le traitement comptable retenu ne contrevient pas aux principes généraux de ce référentiel et que les notes 1.18 et 4 aux comptes consolidés donnent une information appropriée sur les options et les hypothèses retenues par votre société.

Nous avons également procédé à l'appréciation des approches retenues par votre société pour l'évaluation de la dette et de l'écart d'acquisition comptabilisés au titre des options de vente

accordées aux actionnaires de certaines filiales consolidées, ainsi que pour l'évaluation de la juste valeur des engagements financiers relatifs aux options de vente accordées aux actionnaires de certaines sociétés mises en équivalence, sur la base des éléments disponibles à ce jour. Nous avons apprécié le caractère raisonnable des hypothèses retenues et des évaluations qui en résultent.

- Comme indiqué dans la note 1.13 aux comptes consolidés, votre société n'enregistre pas les impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables et aux différences temporaires dont la récupération est jugée plus improbable que probable. Ainsi, comme le mentionne la note 23 aux comptes consolidés, votre société a considéré sur la base des prévisions de résultats fiscaux de l'ensemble des sociétés et groupes fiscaux intégrés qui ont généré des pertes fiscales reportables s'élevant à 1.674 millions d'euros que leur réalisation, à hauteur de 800 millions d'euros, était plus improbable que probable.

Nous avons examiné les modalités d'estimation de la probabilité de récupération des déficits fiscaux disponibles, les prévisions de résultats futurs et revu les calculs conduisant aux montants des impôts différés actifs comptabilisés et nous avons vérifié que la note 23 aux comptes consolidés donne une information appropriée. Nous avons apprécié le caractère raisonnable des hypothèses retenues et des évaluations qui en résultent. Comme indiqué dans la note 1.26 aux comptes consolidés, ces hypothèses ont par nature un caractère incertain, leur réalisation étant susceptible de différer parfois de manière significative des données prévisionnelles utilisées.

- Comme indiqué dans la note 7 aux comptes consolidés, votre société a déconsolidé la société Britannia Industries Ltd au 1<sup>er</sup> juillet 2006, compte tenu de la non disponibilité, à compter de cette date, de l'information financière en IFRS lui permettant de la consolider. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons apprécié le traitement comptable retenu et les informations financières fournies dans l'annexe, et nous sommes assurés de leur caractère approprié.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### **III. Vérification spécifique**

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2007

#### **Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUÉRARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Thierry COLIN

Dominique MULLER

Eric BULLE

Olivier LOTZ

### 20.1.3 Honoraires des contrôleurs légaux et des membres de leurs réseaux payés par le Groupe

Le tableau ci-dessous détaille les honoraires des Commissaires aux Comptes du Groupe correspondant aux prestations effectuées en 2005 et 2006 :

	2005				2006			
	Pricewaterhouse Coopers		Mazars & Guérard		Pricewaterhouse Coopers		Mazars & Guérard	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
	(en millions d'euros, sauf %)							
<b>Audit :</b>								
• <b>Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b> .....	<b>4,5</b>	<b>56,2</b>	<b>2,3</b>	<b>85,2</b>	<b>7,5</b>	<b>75,0</b>	<b>3,2</b>	<b>100,0</b>
<i>Emetteur</i> .....	0,8	10,0	0,5	18,5	2,0	20,0	0,7	21,9
<i>Filiales intégrées globalement</i> ...	3,7	46,2	1,8	66,7	5,5	55,0	2,5	78,1
• <b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes</b> .....	<b>2,3</b>	<b>28,8</b>	<b>0,4</b>	<b>14,8</b>	<b>1,5</b>	<b>15,0</b>	–	–
<i>Emetteur</i> .....	1,9	23,8	0,4	14,8	1,1	11,0	–	–
<i>Filiales intégrées globalement</i> ...	0,4	5,0	–	–	0,4	4,0	–	–
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b> .....	<b>1,2</b>	<b>15,0</b>	–	–	<b>1,0</b>	<b>10,0</b>	–	–
<i>Fiscal</i> .....	1,2	15,0	–	–	1,0	10,0	–	–
<b>Total des honoraires</b> .....	<b>8,0</b>	<b>100,0</b>	<b>2,7</b>	<b>100,0</b>	<b>10,0</b>	<b>100,0</b>	<b>3,2</b>	<b>100,0</b>

### 20.1.4 Rapprochement entre le bénéfice net et les capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés et le bénéfice net et les capitaux propres établis selon les normes américaines

Les actions de la Société étant cotées à la Bourse de New-York sous la forme d'ADS, la Société est tenue de déposer à la SEC (Securities and Exchange Commission) un document Form 20-F comprenant notamment un rapprochement entre le bénéfice net et les capitaux propres établis sur la base du référentiel comptable américain (US GAAP) et ceux apparaissant dans les comptes consolidés.

Ce rapprochement se présente comme suit :

<u>(En millions d'euros, excepté les données par action)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
<b>Résultat net part du Groupe apparaissant dans les comptes consolidés</b> .....	<b>449</b>	<b>1 464</b>	<b>1 353</b>
<i>Ajustements US GAAP:</i>			
Perte de valeur .....	(7)	(27)	(4)
Résultat de cession d'actifs .....	(63)	(108)	(18)
Charges liées aux options d'achat d'actions .....	28	–	–
Charges liées aux engagements de retraite .....	(4)	–	(1)
Instruments financiers dérivés et application de la méthode du coût amorti .....	–	14	1
Autres .....	(7)	(3)	(7)
Résultat net après ajustements US GAAP avant impôts et intérêts minoritaires .....	396	1 340	1 324
Impact des ajustements ci-dessus sur les impôts .....	3	(5)	2
Impact des ajustements ci-dessus sur les intérêts minoritaires .....	–	–	–
<b>Résultat net selon les US GAAP</b> .....	<b>399</b>	<b>1 335</b>	<b>1 326</b>
Résultat net part du Groupe par action selon les US GAAP .....	1,59	5,43	5,46
Résultat net part du Groupe dilué par action selon les US GAAP .....	1,57	5,35	5,42
<b>Capitaux propres part du Groupe apparaissant dans les comptes consolidés</b> .....	<b>4 256</b>	<b>5 280</b>	<b>5 823</b>
<i>Ajustements US GAAP:</i>			
Impôts différés sur les marques .....	366	327	318
Amortissements des marques et des écarts d'acquisition .....	(145)	(149)	(138)
Écarts actuariels sur les engagements de retraite .....	58	35	(66)
Provision pour engagements de retraite (« Minimum liability ») .....	(67)	(72)	–
Instruments financiers dérivés et application de la méthode du coût amorti .....	(15)	–	–
Reclassement des intérêts minoritaires sur actions propres .....	16	16	16
Autres .....	8	(4)	–
Impact des ajustements ci-dessus sur les impôts différés .....	7	14	23
Impact des ajustements ci-dessus sur les intérêts minoritaires .....	(12)	(13)	(3)
<b>Capitaux propres selon les US GAAP</b> .....	<b>4 472</b>	<b>5 434</b>	<b>5 973</b>

Les principales différences entre les IFRS et les US GAAP s'expliquent comme suit :

#### A- Différences de présentation

**1. Chiffre d'affaires et frais sur vente.** Dans les comptes consolidés établis selon les IFRS, les coupons accordés par le Groupe aux consommateurs finaux sont enregistrés dans les coûts promotionnels compris dans la rubrique frais sur vente.

En US GAAP, en application de l'EITF 01-09, *Accounting for Consideration given by a Vendor to a Customer (Including a Reseller of the Vendor's Products)*, les coupons doivent être comptabilisés en réduction du chiffre d'affaires dans la mesure où ils sont présumés être une réduction du prix de vente. Si les US GAAP avaient été appliqués, le chiffre d'affaires et les frais sur ventes auraient tous deux été diminués de 46 millions d'euros en 2006 (43 millions d'euros en 2005 et 41 millions d'euros en 2004). Ce reclassement n'a pas d'impact sur le résultat opérationnel ni sur le résultat net du Groupe.

**2. Présentation du résultat opérationnel.** Dans les comptes consolidés établis selon les IFRS, certains éléments de nature inhabituels et non récurrents sont exclus du résultat opérationnel courant et

sont présentés sur une ligne séparée du compte de résultat libellée « Autres produits et charges opérationnels ». Cette ligne comprend (i) les plus ou moins value de cession d'activités et de participations consolidées et (ii) les pertes de valeur constatées sur des actifs incorporels (y compris les écarts d'acquisition) relatifs à des participations consolidées.

En US GAAP, il n'existe pas de distinction entre le résultat opérationnel courant et le résultat opérationnel total. Par conséquent, si les US GAAP avaient été appliqués, l'ensemble des éléments reflétés sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels » serait reflété sur la ligne « Autres produits et charges » du résultat d'exploitation.

**3. Intérêts minoritaires.** Dans les comptes établis selon les IFRS, les intérêts minoritaires sont inclus dans les capitaux propres. Par ailleurs, les intérêts minoritaires des actionnaires détenant des options de vente au Groupe de leur participation sont reclassés en dettes financières.

En application des US GAAP, les intérêts minoritaires sont exclus des capitaux propres. Par ailleurs, les intérêts minoritaires des actionnaires détenant des options de vente au Groupe de leur participation ne doivent pas être reclassés en dettes financières.

**4. Impôts différés.** Dans les comptes établis selon les IFRS, les impôts différés actifs et passifs sont classés en éléments non courants et sont présentés sur des lignes distinctes du bilan consolidé.

En application des US GAAP, les impôts différés doivent être classés en éléments courants ou non courants en fonction du classement de l'élément au titre duquel l'impôt différé est constaté. Si les US GAAP avaient été appliqués, les impôts différés actifs long-terme auraient été diminués d'environ 48 millions d'euros et les impôts différés passifs long-terme auraient été diminués d'environ 28 millions d'euros.

## **B- Différences de comptabilisation et de valorisation**

**1. Amortissement des marques et des écarts d'acquisition.** Dans les comptes consolidés, en application d'IFRS 3-*Regroupement d'entreprises*, les marques à durée de vie indéterminée ne sont pas amorties et les écarts d'acquisition ne sont plus amortis depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004, date de transition aux IFRS. Les marques et les écarts d'acquisition font l'objet de tests de perte de valeur au moins une fois par an. Une perte de valeur est comptabilisée lorsque leur valeur recouvrable devient durablement inférieure à leur valeur comptable. La valeur recouvrable correspond au montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et la valeur vénale.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, le Groupe applique la norme SFAS 142, *Goodwill and Other Intangible Assets*, pour les besoins de cette réconciliation. Comme IFRS 3, SFAS 142 requiert que les écarts d'acquisition et les actifs incorporels à durée de vie indéterminée ne soient pas amortis mais fassent l'objet de tests de perte de valeur au minimum une fois par an. Cependant, avant l'adoption du SFAS 142, le Groupe appliquait APB 17, *Intangible Assets*, pour les besoins de cette réconciliation. Selon APB 17, les actifs incorporels tels que les marques et les écarts d'acquisition devaient être amortis sur leur durée de vie estimée, qui ne pouvait excéder 40 ans. Jusqu'à l'adoption du SFAS 142, les marques étaient amorties sur une durée de 40 ans.

Par conséquent, la valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des marques dans le référentiel IFRS est différente de celle constatée dans le référentiel américain. Les pertes de valeur et les plus ou moins values de cession peuvent donc être différentes entre les deux référentiels. Ainsi, le résultat relatif à la cession des activités Sauces en Asie et à la cession de Griffins a été augmenté de respectivement 4 millions d'euros et 10 millions d'euros dans le rapprochement présenté ci-dessus. Par ailleurs, la perte de valeur relative à la participation dans Robust (Boissons – Chine) a été augmentée de 4 millions d'euros dans le rapprochement présenté ci-dessus.

**2. Impôts différés sur les marques.** Dans le cadre de la première application des normes IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2004, le Groupe a constaté des impôts différés passifs sur les marques non amorties, en contrepartie des capitaux propres consolidés.

Selon les US GAAP, les impôts différés passifs sur les marques acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises doivent être enregistrés en contrepartie de l'écart d'acquisition. Si les US GAAP avaient été appliqués, les capitaux propres auraient été augmentés de 318 millions d'euros au 31 décembre 2006 (327 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 366 millions d'euros au 31 décembre 2004), les écarts d'acquisition auraient été augmentés de 203 millions d'euros au 31 décembre 2006 (203 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 228 millions d'euros au 31 décembre 2004) et les impôts différés auraient été diminués de 115 millions d'euros au 31 décembre 2006 (124 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 138 millions d'euros au 31 décembre 2004).

**3. Affectation du prix d'acquisition — Juste valeur.** Dans les comptes consolidés, lors de l'affectation du prix d'acquisition d'une société non contrôlée à 100 %, l'ensemble des actifs et des passifs de la société acquise sont évalués à leur juste valeur et les intérêts minoritaires sont ajustés pour refléter leur quote-part dans les actifs nets réévalués.

Selon les US GAAP, les intérêts minoritaires ne sont pas ajustés en fonction des réévaluations à la juste valeur des actifs et passifs acquis. Par conséquent, en US GAAP, la quote-part des intérêts minoritaires dans la réévaluation à la juste valeur des marques devrait être annulée, ce qui diminuerait les marques et les intérêts minoritaires de 130 millions d'euros au 31 décembre 2006 (131 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 138 millions d'euros au 31 décembre 2004), sans aucun effet sur les capitaux propres. Les réévaluations à la juste valeur des autres actifs nets ne sont en général pas significatives.

**4. Options d'achat d'actions.** En application d'IFRS 2, *Paiements fondés sur des actions*, les options d'achat d'actions accordées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur, qui est constatée dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits d'exercice par les salariés. La juste valeur des options est déterminée en utilisant le modèle de valorisation Black & Scholes, sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction. Dans le cadre de la 1<sup>ère</sup> application des IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2004, le Groupe a procédé à la valorisation de l'ensemble des options qui n'étaient pas exerçables au 1<sup>er</sup> janvier 2004, y compris celles attribuées avant le 7 novembre 2002, date à partir de laquelle les attributions d'options doivent être traitées conformément à IFRS 2.

Le Groupe utilise la norme SFAS 123-R, *Accounting for Share-Based Compensation*, pour les besoins de cette réconciliation. Tout comme IFRS 2, SFAS 123 –R requiert que les options d'achat d'actions accordées aux salariés soient évaluées à leur juste valeur, laquelle juste valeur doit être constatée dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits d'exercice par les salariés. Cependant, la date d'application de SFAS 123 – R diffère de celle d'IFRS 2, puisque SFAS 123-R est applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, avec une application anticipée encouragée pour toutes les périodes non couvertes par des états financiers publiés. Pour les besoins de la réconciliation présentée ci-dessus, le Groupe a décidé d'appliquer FAS 123-R à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005. La charge enregistrée en 2004 dans le référentiel IFRS au titre des options d'achat a donc été éliminée pour les besoins de cette réconciliation. Cet ajustement n'a cependant aucun impact sur les capitaux propres consolidés.

**5. Ecart de conversion.** Dans le cadre de la 1<sup>ère</sup> application des normes IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2004, le Groupe a choisi d'opter pour la remise à zéro des différences de conversion accumulées dans les capitaux propres. Ces différences, qui sont générées lors du processus de consolidation d'entités ayant une devise différente de l'euro, représentaient des pertes de change latentes de 1,9 milliard d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004. La remise à zéro des différences de conversion n'a eu aucun impact sur les capitaux propres totaux du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Par conséquent, dans les comptes IFRS, seules les différences de conversion générées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004 transitent dans le compte de résultat en cas de cession des participations auxquelles elles se rapportent. Les résultats de cession de participations sont donc différents dans le référentiel IFRS et

dans le référentiel américain. Ainsi, le résultat des cessions de participations réalisées au cours de l'exercice 2006 a été diminué d'environ 40 millions d'euros, correspondant aux écarts de conversion relatifs à ces participations existants au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

**6. Provisions pour retraite.** Dans les comptes consolidés, les écarts actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies ne sont reconnus que lorsqu'ils excèdent 10% de la valeur la plus élevée entre l'engagement et les actifs du régime (méthode dite du « corridor »). Par ailleurs, dans le cadre de la première application des normes IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2004, le Groupe a opté pour la comptabilisation en contrepartie des capitaux propres de tous les écarts actuariels existants à cette date.

Jusqu'au 31 décembre 2005, le Groupe appliquait SFAS 87, *Employer's Accounting for Pensions*, pour les besoins de la réconciliation présentée ci-dessus. En application de SFAS 87, les écarts actuariels étaient comptabilisés selon la méthode du « corridor », y compris ceux générés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2004. Par ailleurs, SFAS 87 requerrait, lorsque la juste valeur des fonds relatifs à des prestations de retraite était inférieure aux engagements de retraite ou « ABO » (*Accumulated Benefit Obligation*), que la provision afférente soit ajustée pour refléter cette différence (règle dite de la « *Minimum liability* »). Un montant identique devait être enregistré en actifs incorporels ou en diminution des capitaux propres, pour la partie excédant le coût non comptabilisé des services rendus au cours des exercices antérieurs. Par conséquent, si les US GAAP avaient été appliqués, les capitaux propres part du Groupe avant impôt auraient été augmentés de 35 millions d'euros au 31 décembre 2005 (58 millions d'euros au 31 décembre 2004) au titre des écarts actuariels antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et auraient été diminués de 72 millions d'euros au 31 décembre 2005 (67 millions d'euros au 31 décembre 2004) au titre de la règle de la « *Minimum Liability* ».

Au 31 décembre 2006, le Groupe applique SFAS 158, *Employers' Accounting for Defined Benefit Pension and Other Postretirement Plans*. SFAS 158, qui amende la norme SFAS 87, requiert que les provisions pour retraite soient mesurées par différence entre les droits accumulés (la PBO) et la juste valeur des actifs du régime, les écarts actuariels et coûts des services passés étant reflétés dans les capitaux propres (dans le poste « *Other comprehensive Income* »). Par conséquent, si les US GAAP avaient été appliqués, les capitaux propres part du Groupe avant impôt auraient été diminués de 66 millions d'euros au 31 décembre 2006. L'application de SFAS 158 a résulté en une augmentation de la provision pour retraite d'un montant d'environ 26 millions d'euros.

**7. Options de vente accordées à des actionnaires minoritaires.** Comme expliqué dans les Notes 4 et 15 des annexes aux comptes consolidés, le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines filiales consolidées du Groupe, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. IAS 32 *Instruments financiers : informations à fournir et présentation*, prescrit que, lorsque des actionnaires minoritaires disposent d'options de vente de leur participation, leur quote-part dans l'actif net des filiales doit être reclassée du poste « Intérêts minoritaires » vers un poste de dettes financières dans le bilan consolidé, cette dette financière devant être mesurée au prix d'exercice de l'option.

Dans le référentiel américain, le prix d'exercice des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires n'est pas reflété dans un poste de dettes financières. Les options constituent des instruments dérivés qui doivent être valorisées et enregistrées dans le bilan consolidé à leur juste valeur. Par conséquent, au 31 décembre 2006, si les US GAAP avaient été appliqués, les dettes financières auraient été diminuées de 2 504 millions d'euros (2 626 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 2 440 millions d'euros au 31 décembre 2004), les intérêts minoritaires auraient été augmentés de 420 millions d'euros (431 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 422 millions d'euros au 31 décembre 2004), les écarts d'acquisition auraient été diminués de 2 069 millions d'euros (2 179 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 2 002 millions d'euros au 31 décembre 2004) et les capitaux propres part du groupe auraient été augmentés de 16 millions d'euros (16 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 2004). Cette différence de traitement n'a aucun impact sur le résultat net.



**8. Cession de créances commerciales.** Entre juin 2001 et juin 2006, le Groupe a mis en place un programme de cession sans recours de créances commerciales à un Fonds Commun de Créances (« FCC »—voir Note 15 de l'annexe aux comptes consolidés). Dans la mesure où le Groupe conservait la majorité des risques et avantages liés aux activités du FCC, le FCC devait être consolidé dans les comptes du Groupe. La consolidation se traduisait par le maintien au bilan des créances cédées et la reconnaissance d'une dette financière correspondant aux parts émises par le Fonds.

En application des US GAAP, dans la mesure où ce programme remplissait les critères de cession d'actifs énoncés par SFAS 140, *Accounting for Transfers and Servicing of Financial Assets and Extinguishment of Liabilities*, les créances cédées ne figuraient plus à l'actif du bilan. Par conséquent, si les US GAAP avaient été appliqués, les créances clients auraient été diminuées de 400 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 703 millions d'euros au 31 décembre 2004 et les dettes financières auraient été diminuées du même montant. Par ailleurs, si les US GAAP avaient été appliqués, le coût du programme de cession aurait été reflété dans le résultat opérationnel. Par conséquent, des charges d'un montant de 5 millions d'euros (10 millions d'euros en 2005 et 15 millions d'euros en 2004) seraient reclassées du résultat financier vers le résultat opérationnel.

**9. Obligations convertibles ou échangeables en actions (« OCEANES »).** Dans les comptes consolidés établis selon les IFRS, lorsqu'un instrument financier comprend différentes composantes (instruments financiers dits « hybrides »), l'émetteur doit classer ces différentes composantes séparément selon qu'elles ont des caractéristiques de dettes ou de capitaux propres. Ainsi, les options permettant au porteur de convertir une dette en instruments de capitaux propres de l'émetteur doivent-elles être classées en capitaux propres dans le bilan consolidé. L'allocation du montant nominal de l'instrument entre les différentes composantes doit être effectuée à l'émission, la valeur de la composante capitaux propres étant calculée par différence entre le montant nominal et la composante dette. Cette dernière correspond, à l'émission, à la valeur de marché d'une dette sans option de conversion ayant des caractéristiques identiques.

Si les US GAAP avaient été appliqués, les obligations convertibles émises par le Groupe et entièrement remboursées en janvier 2006, auraient été intégralement classées en dettes financières et la charge d'intérêt aurait été calculée en utilisant le taux d'intérêt facial. Par conséquent, en application des US GAAP, les capitaux propres avant impôt auraient été diminués de 19 millions d'euros au 31 décembre 2004 et la charge d'intérêt avant impôt aurait été diminuée de 19 millions d'euros en 2005.

**10. Activités non poursuivies.** Dans les comptes consolidés établis selon les IFRS, une activité non poursuivie est définie comme une composante d'une entité ayant des flux de trésorerie indépendants du reste de l'entité, qui a été cédée ou est détenue en vue de la vente et qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte.

Dans le référentiel américain, une activité non poursuivie est également définie comme une composante d'une entité ayant des flux de trésorerie indépendants du reste de l'entité et qui a été cédée ou est détenue en vue de la vente. En revanche, cette composante ne doit pas nécessairement représenter une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte : il peut s'agir d'un secteur d'activité, d'une *reporting unit*, d'une filiale ou d'un groupe d'actifs. La société Griffins, qui était en cours de cession au 31 décembre 2005, remplissait les critères d'une activité non poursuivie au sens du référentiel américain. Par conséquent, si les US GAAP avaient été appliqués, le résultat net de Griffins au titre des exercices 2004, 2005 et des quatre premiers mois de 2006, ainsi que la plus-value de cession réalisée en 2006, d'un montant de respectivement 11 millions d'euros, 8 millions d'euros, 2 millions d'euros et 59 millions d'euros, auraient été présentés sur la ligne « Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » du compte de résultat consolidé. De même, Danone Waters of Canada remplissait les critères d'une activité non poursuivie au sens du référentiel américain. Par conséquent, si les US GAAP avaient été appliqués, le résultat net de Danone Waters of Canada au titre des exercices 2004,

2005 et des 5 premiers mois de l'exercice 2006, ainsi que la perte réalisée dans le cadre de la cession de Danone Waters of Canada, d'un montant de respectivement 0,1 million d'euros, -94 millions d'euros (dont 85 millions d'euros relatifs à la perte de valeur), -4 millions d'euros et -2 millions d'euros auraient été présentés sur la ligne « Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » du compte de résultat consolidé.

## **20.2 DOCUMENTS SOCIAUX**

### **20.2.1 Extrait du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte**

GROUPE DANONE (ci-après « GROUPE DANONE » ou « la Société »), société mère du Groupe Danone (ci-après « le Groupe »), est une société holding qui n'exerce pas d'activité commerciale ou industrielle.

Outre son activité de société holding, elle assure des fonctions de direction, d'assistance et de conseil pour les sociétés du Groupe.

Le bilan de GROUPE DANONE se compose essentiellement :

- à l'actif, de titres de participation dans ses filiales directes,
- au passif, de dettes engagées pour les besoins de financement du Groupe.

GROUPE DANONE est également la société pivot pour l'intégration fiscale des sociétés françaises du Groupe contrôlées à plus de 95 %.

### **Commentaires sur l'activité de la Société au cours de l'exercice 2006**

#### ***Principaux évènements de l'exercice***

Au cours de l'exercice 2006, la Société a, dans le cadre d'opérations de restructurations internes, :

- cédé sa participation de 100% dans sa filiale belge Danone Finance International à sa filiale Danone Finance (anciennement dénommée Mekaniver), l'une des sociétés financières du Groupe, puis souscrit à une augmentation de capital dans Danone Finance à hauteur de 852 millions d'euros ;
- apporté sa participation dans la Société des Eaux Minérales d'Evian à sa filiale Holding Européenne de Boissons (« HEB ») ;
- reçu de sa filiale Compagnie Gervais Danone (« CGD ») les titres HEB que CGD avait reçu en contrepartie de l'apport à HEB de sa participation dans la Société des Eaux de Volvic.

#### ***Analyse du compte de résultat***

Le chiffre d'affaires, qui est constitué principalement de refacturations aux sociétés du Groupe des services rendus par la Société, s'élève à 228 millions d'euros en 2006 contre 132 millions d'euros en 2005.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 590 millions d'euros en 2006 contre 394 millions d'euros en 2005. La forte augmentation des charges en 2006 résulte principalement de versements réalisés au profit de compagnies d'assurance, afin de financer le régime de retraite à prestations définies dont bénéficient l'ensemble des directeurs Groupe qui étaient sous ce régime de retraite de droit français, fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003.

Les produits de participations s'élèvent à 391 millions d'euros en 2006 contre 1 125 millions d'euros en 2005. La réduction résulte de l'absence, en 2006, de versement d'acomptes sur dividende par la filiale de la Société, Compagnie Gervais Danone.

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2006, qui s'élève à 610 millions d'euros, comprend principalement la plus-value réalisée dans le cadre de la cession de Danone Finance International à Danone Finance.

### **Commentaires sur la situation financière de la Société au 31 décembre 2006**

Au 31 décembre 2006, la dette nette de la Société, qui s'élève à environ 1 180 millions, est principalement constituée d'un compte-courant avec Danone Finance Irlande, l'une des sociétés financières du Groupe, filiale indirecte de la Société.

### **Informations concernant les charges déductibles**

Conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code Général des Impôts, un montant de 408 229 euros a été réintégré dans les bases imposables de l'exercice 2006 au titre des amortissements et loyers des voitures de tourisme.

L'application de l'article 39.5 du Code Général des Impôts n'a entraîné aucune réintégration dans les bénéfices imposables.

### **Principaux actionnaires connus**

En application de l'article L. 233-13 du Code de Commerce, il est précisé qu'au 31 décembre 2006 :

- la société Eurazeo détient 5,4 % du capital et 9,1 % des droits de vote,
- la Caisse des Dépôts et Consignations détient 3,6 % du capital et 3,6 % des droits de vote,
- le Fonds Commun de Placement « GROUPE DANONE » détient 1,5 % du capital et 2,9 % des droits de vote,
- Sofina et Glaces de Moustier détiennent 2 % du capital et 2,5 % des droits de vote,
- Predica détient 1,7 % du capital et 1,7 % des droits de vote,
- la Société et sa filiale Danone SA (Espagne), détiennent 7,8 % du capital.

Les pourcentages de droit de vote indiqués ci-dessus ont été calculés sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits, à l'exclusion des actions détenues par la Société et sa filiale espagnole Danone S.A., qui sont privées de droit de vote.

### **Droit de vote des actionnaires**

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives entièrement libérées, inscrites au nom d'un même titulaire depuis deux ans au moins.

Il est rappelé que, depuis 1992, les statuts de la Société limitent les droits de vote des actionnaires en Assemblée (voir paragraphe 18.2 – Droit de vote, du présent Document de Référence). Pour l'application de ces dispositions, il convient de se reporter aux statuts de la Société, qui peuvent être obtenus sur simple demande au siège social de la Société.

### **Options portant sur les actions de la Société**

Durant l'exercice écoulé, le Conseil d'Administration de la Société a consenti à des prix correspondant à 100 % de la moyenne des premiers cours cotés des vingt séances de bourse précédant le jour où les options ont été consenties :

- au titre du plan d'avril 2006, 965 025 options d'achat à 905 bénéficiaires au prix d'exercice de 99,48 euros,
- au titre du plan d'octobre 2006, 17 000 options d'achat à 43 bénéficiaires au prix de 118,08 euros.

Les principales caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions mis en place par la Société sont détaillées au paragraphe 17.2 du présent Document de Référence.

### **Autorisation accordée à la Société d'opérer en bourse dans le cadre du rachat de ses propres actions**

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales Ordinaires du 22 avril 2005 et du 27 avril 2006, la Société a acheté, en 2006, 7 073 266 de ses propres actions au prix moyen de 103,2 euros. Le détail des rachats réalisés par la Société au cours de l'exercice 2006 est mentionné au paragraphe 21.1.3 du présent Document de Référence.

Au 31 décembre 2006, la Société détenait 17 573 111 actions propres, soit 6,74 % de son capital.

### **Participation des salariés au capital de la Société**

Conformément à l'article L.225-102 du Code de Commerce, au 31 décembre 2006, le nombre d'actions de la Société détenues par le personnel et le personnel des sociétés qui lui sont liées et faisant l'objet d'une gestion collective ou étant frappées d'incessibilité, soit dans le cadre d'un Plan d'Epargne Entreprise, soit par le biais d'un Fonds Commun de Placement, s'élevait à 3 903 637, soit 1,50 % du capital de la Société.

### **Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité**

GROUPE DANONE compte 679 salariés au 31 décembre 2006 (693 salariés au 31 décembre 2005), dont environ 75 % sont des cadres. Les rémunérations brutes de ces salariés et les charges sociales afférentes se sont élevées à 149 millions d'euros en 2006 (144 millions d'euros en 2005), dont 5 millions d'euros au titre des accords d'intéressement (4,2 millions d'euros en 2005).

La grande majorité des salariés de GROUPE DANONE travaille sous contrat à durée indéterminée.

Suite à un accord d'entreprise signé avec les organisations syndicales, la Société a mis en place, en 2004, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies pour certains cadres.

Des accords sur l'aménagement et la réduction du temps de travail conclus en 1999 ont ramené à 210, pour les cadres non directeurs, le nombre de jours travaillés sur une année. Suite à la mise en place, en 2004, de la journée de solidarité, le nombre de jours travaillés a été porté à 211. Pour les employés, techniciens et agents de maîtrise, le nombre d'heures travaillées par an a été porté de 1 589 à 1 596.

Un grand nombre de formations, internes ou externes, sont disponibles à la demande des salariés. En 2006, 17 171 heures de formation ont été dispensées à 70 % des collaborateurs.

L'implication de la Société dans la société civile est très fortement ancrée dans sa culture. A titre d'exemple, l'insertion des jeunes est favorisée par les contrats de qualification et d'apprentissage, qui représentent environ 2,4 % des effectifs. Le réseau de compétences « Coup de Pouce » vient en aide à des associations, choisies par les salariés, qui sont actives dans le soutien scolaire, l'insertion professionnelle et sociale, ainsi que la création d'entreprises.

L'impact de la Société sur l'environnement est très faible du fait de son activité. Cependant, des actions de sensibilisation à la protection de l'environnement ont été mises en œuvre, comme la collecte du papier et des piles usagées ou la distribution du « guide de l'environnement au bureau ».

Le tableau ci-dessous présente quelques indicateurs chiffrés liés à l'impact de l'activité des filiales de la Société sur l'environnement :

	<u>Unités</u>	<u>2006</u>
<b>Energie</b>		
▪ Energie thermique <sup>(1)</sup> .....	<i>GWh<sup>(2)</sup></i>	2 385
▪ Energie électrique .....	<i>GWh<sup>(2)</sup></i>	1 744
▪ Energie totale .....	<i>GWh<sup>(2)</sup></i>	4 129
<b>Déchets</b>		
▪ Déchets totaux <sup>(3)</sup> .....	<i>milliers de tonnes</i>	238
▪ Déchets valorisés <sup>(4)</sup> .....	<i>milliers de tonnes</i>	192
▪ Taux de valorisation .....	<i>%</i>	81
<b>Eau</b>		
▪ Consommation <sup>(5)</sup> .....	<i>millions de m<sup>3</sup></i>	35 628
▪ Rejets DCO nette <sup>(6)</sup> .....	<i>Tonne</i>	5 576
▪ Rejets accidentels significatifs (produits chimiques et hydrocarbures) .....	<i>m<sup>3</sup></i>	3
<b>Gaz participant à l'effet de serre (direct)</b>	<i>milliers de tonnes équivalent CO<sub>2</sub><sup>(7)</sup></i>	510
<b>Gaz participant à l'acidification atmosphérique</b>		
▪ Oxyde de soufre .....	<i>tonne équivalent SO<sub>2</sub><sup>(8)</sup></i>	2 128
▪ Oxyde d'azote .....	<i>tonne équivalent NO<sub>2</sub><sup>(9)</sup></i>	1 221
<b>Gaz ayant un impact sur la couche d'ozone</b> .....	<i>kg équivalent CFC<sup>(10)</sup></i>	791

(1) Energie consommée par les usines, provenant du gaz, du pétrole, du charbon ou d'autres sources d'énergie thermique.

(2) Gigawatt heure.

(3) Déchets générés par les usines.

(4) Les déchets sont valorisés via le recyclage des matières ou via l'incinération avec récupération énergétique.

(5) Eau consommée par les usines, en dehors de l'eau mise en contenants.

(6) La DCO (Demande Chimique en Oxygène) mesure la pollution de l'eau ; les rejets de DCO nette sont mesurés après traitement des eaux usées.

(7) Le dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) provient essentiellement de la combustion de matières. Seules les émissions primaires de CO<sub>2</sub> sont indiquées.

(8) SO<sub>2</sub> : dioxyde de soufre.

(9) NO<sub>2</sub> : dioxyde d'azote.

(10) CFC : chlorofluorocarbones.

La manière dont la Société et ses filiales prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité est plus amplement décrite dans le chapitre 17 - Salariés et le paragraphe 4.6 - Risques liés à l'environnement, du présent Document de Référence.

### **Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**

Conformément à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce issu de la loi 2006-387 du 31 mars 2006, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés ci-dessous :

#### ***Structure du capital de la Société***

Un tableau détaillant la structure du capital de la Société est présenté dans le paragraphe 18.1 du présent Document de Référence.

#### ***Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote***

Les statuts de la Société prévoient un système de plafonnement des droits de vote. Ce mécanisme est décrit dans le paragraphe 18.2 du présent Document de Référence.

### ***Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance***

Le 5 avril 2006, la société Eurazeo a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 5%. Au 31 décembre 2006, la société Eurazeo détient 5,36 % du capital et 9,08 % des droits de vote, calculé sur la base de l'ensemble des droits de vote, en excluant les droits de vote attachés aux actions détenues par la Société ou ses filiales.

Le détail de l'actionnariat de la Société est présenté dans le paragraphe 18.1 du présent Document de Référence.

### ***Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux sur la Société et description de ceux-ci***

Néant.

### ***Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier***

Seul le Conseil de Surveillance du FCPE GROUPE DANONE, détenant au 31 décembre 2006 1,50 % du capital et 2,90 % des droits de vote, est habilité pour décider de la réponse à donner à une éventuelle offre publique. Par exception à ce principe, une procédure de consultation des salariés pourra être mise en place en cas de partage des voix au sein du Conseil de Surveillance.

### ***Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote***

Il n'existe à la connaissance de la Société aucun accord entre actionnaires qui pourrait entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

### ***Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration de la Société.***

Aux termes d'un accord conclu entre la Société et Yakult Honsha le 4 mars 2004, la Société s'est engagée à faire les meilleurs efforts pour faire en sorte que le candidat proposé par Yakult Honsha soit nommé au Conseil d'Administration de la Société par son Assemblée Générale, et ce tant que deux représentants de la Société siègeront au conseil d'administration de Yakult Honsha.

### ***Pouvoirs du Conseil d'Administration en cas d'offre publique***

L'Assemblée Générale des Actionnaires du 27 avril 2006 a autorisé le Conseil d'Administration à continuer de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société en période d'offre publique, sous réserve des dispositions légales et réglementaires applicables. Le Conseil proposera à l'Assemblée Générale des Actionnaires se réunissant le 26 avril 2007 de renouveler une telle faculté.

### ***Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société***

Le Groupe a consenti à des actionnaires minoritaires de sa filiale espagnole Danone SA des options de vente exerçables à tout moment, et notamment en période d'offre publique. Le descriptif et le montant de ces options sont présentés dans le chapitre 22 du présent Document de référence et dans la Note 15 des annexes aux comptes consolidés.

En 2005, la Société a conclu avec le groupe Arcor un accord qui régit les relations entre le Groupe et Arcor au sein de la société commune Bagley LatinoAmerica, dans laquelle la Société détient une participation de 49 %. Le descriptif des activités de Bagley LatinoAmerica se trouve dans le paragraphe 6.2 du présent Document de Référence. En cas de changement de contrôle de la Société, le groupe Arcor

aura le droit de racheter la totalité de la participation dans Bagley LatinoAmerica détenue par la Société, pour un montant équivalent à sa juste valeur.

Dans le cadre de contrats relatifs à l'exploitation de sources d'eau minérale, notamment Volvic et Evian en France, le Groupe entretient avec les communes où se situent ces sources des relations privilégiées et très anciennes. Il est difficile pour la Société d'apprécier avec certitude l'incidence d'un éventuel changement de son contrôle sur ces contrats.

Certains plans d'options d'achat d'actions ainsi que les plans de Group Performance Units mis en place par la Société au profit de ses mandataires sociaux et de certains membres de son personnel comportent des dispositions particulières en cas de changement de contrôle résultant d'une offre publique visant les titres de la Société, décrites au paragraphe 17.2 du présent Document de Référence.

***Accords prévoyant des indemnités pour les salariés et dirigeants de la Société, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique***

Les indemnités accordées dans certaines circonstances aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif sont détaillées au paragraphe 15.3 du présent Document de Référence.

**Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale Mixte**

**– Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire**

***Approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2006 (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> résolutions)***

Nous vous demandons d'approuver les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

***Affectation du résultat (3<sup>ème</sup> résolution)***

Il vous est proposé de:

– constater que le bénéfice de l'exercice 2006 s'élève à .....	873 582 156,27 euros
– constater que le report à nouveau est de .....	1 751 850 933,96 euros
soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à .....	2 625 433 090,23 euros
– décider d'affecter le total ainsi obtenu :	
au dividende pour un montant de .....	521 729 492,00 euros
au report à nouveau pour un montant de .....	2 103 703 598,23 euros

La somme de 521 729 492 euros répartie entre les actionnaires sera éligible à la réfaction de 40 % prévue à l'article 158-3 2° du Code Général des Impôts et permet la mise en paiement d'un dividende de 2 euros par action. Il sera détaché à compter du 10 mai 2007 et payable en numéraire.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le dividende sur les actions propres existantes à la date de mise en paiement sera affecté au report à nouveau.

***Dividendes distribués au titre des trois derniers exercices***

<u>Exercice<sup>(1)</sup></u>	<u>Nombre d'actions</u>	<u>Dividende distribué</u>	<u>Avoir fiscal/Réfaction<sup>(2)</sup></u>	<u>Dividende global</u>
2003 .....	267 350 986	1,225	0,6125	1,8375
2004 .....	268 095 520	1,35	— <sup>(3)</sup>	1,35
2005 .....	264 235 190	1,70	— <sup>(4)</sup>	1,70

<sup>(1)</sup> Les chiffres de l'exercice 2003 ont été retraités pour prendre en compte la division par 2 du nominal des actions intervenue le 15 juin 2004.

<sup>(2)</sup> L'avoir fiscal a été retenu au seul taux de 50 % pour les besoins du présent tableau.

<sup>(3)</sup> Distribution éligible pour sa totalité à la réfaction de 50%.

<sup>(4)</sup> Distribution éligible pour sa totalité à la réfaction de 40%.

***Approbation des conventions visées au rapport spécial des Commissaires aux Comptes (4<sup>ème</sup> résolution)***

Nous vous demandons d'approuver les conventions dont il est fait état dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce.

***Conseil d'Administration (5<sup>ème</sup>, 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> résolutions)***

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler pour la durée statutaire, à savoir trois ans, les mandats d'administrateur de Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER.

Nous vous demandons par ailleurs de bien vouloir ratifier la cooptation de Monsieur Namosa TSURITANI, décidée par le Conseil d'Administration dans sa séance du 14 février 2007, en remplacement de Monsieur Hirokatsu HIRANO, Administrateur démissionnaire, pour la durée de son mandat restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

***Acquisition par la Société de ses propres actions (8<sup>ème</sup> résolution)***

Il apparaît opportun que votre Conseil dispose des pouvoirs nécessaires à l'effet d'acheter des actions de la Société.

Nous vous demandons donc d'autoriser votre Conseil à acheter, conserver ou transférer des actions de la Société dans le cadre d'un programme de rachat soumis aux dispositions de l'article L.225-209 et suivants du Code de commerce ainsi que du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive européenne n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003.

Le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité :

- l'attribution d'options d'achat d'actions à des salariés et mandataires sociaux du Groupe,
- l'attribution gratuite d'actions à des salariés et des mandataires sociaux,
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
- la conservation et la remise d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, ou
- l'annulation d'actions dans la limite légale maximale.

Ces opérations pourraient être effectuées à tout moment, y compris en période d'offre publique. Le nombre maximum d'actions pouvant être acquises représenterait 10 % du capital social (soit à titre indicatif, et sans tenir compte des actions déjà détenues par la Société, 26 086 474 actions à la date du 31 décembre 2006, représentant un montant maximum d'achat théorique de 4 173 835 840 euros), à un prix maximum d'achat de 160 euros, sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société.

Cette autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

***Projet danone.communities (9<sup>ème</sup> résolution)***

Pour poursuivre sa mission "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre" et la réalisation de son double projet économique et social, votre Société a souhaité initier une démarche sociétale à dimension mondiale centrée sur la création d'un fonds de développement d'entreprises à finalité sociale, dénommé danone.communities. L'objet de danone.communities consistera à soutenir et accompagner le développement d'entreprises à finalité sociale ayant un objectif de rentabilité, leur vocation première étant la maximisation d'objectifs sociaux et non celle de leur profit.



Les projets de danone.communities seront liés aux métiers de votre Société, dans lesquels celle-ci est susceptible d'apporter et de développer son savoir-faire et son expérience. Les investissements seront centrés sur des projets à fort impact social, en cohérence avec la mission du Groupe Danone. Un premier projet répondant à ces critères a déjà été retenu au Bangladesh, en partenariat avec la banque de micro-crédit Grameen Bank et son fondateur Monsieur Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix.

Sous réserve de l'obtention de l'agrément requis de la part de l'Autorité des Marchés Financiers, il est anticipé que le projet danone.communities sera structuré sous la forme de deux Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) régis par les dispositions du Code Monétaire et Financier, du Règlement Général de l'AMF et du Code de Commerce, à savoir :

- (i) une Société d'Investissement à Capital Variable "SICAV danone.communities" (ci-après, la SICAV). Il s'agira d'une SICAV au capital social initial de 40 000 000 euros, dont l'actif sera très majoritairement investi en instruments financiers de type monétaire. Le reste de l'actif (à hauteur de 10% maximum) de la SICAV sera constitué de parts dans le fonds commun de placement à risque décrit au paragraphe (ii) ci-dessous. En tant qu'initiateur du projet danone.communities, votre Société souscrira à hauteur d'un maximum de 20 000 000 euros au capital de la SICAV, et des représentants de votre Société siégeront au conseil d'administration de la SICAV. La gestion de la SICAV sera confiée à une société de gestion agréée par l'AMF et appartenant à une institution financière française de premier rang.
- (ii) un Fonds Commun de Placement à Risques "FCPR danone.communities" (ci-après, le FCPR). Il s'agira d'un FCPR allégé, qui sera détenu à 100% par la SICAV. L'actif du FCPR sera principalement constitué de participations dans des sociétés non cotées localisées principalement dans les pays émergents sélectionnées dans le cadre du projet danone.communities. La gestion du FCPR sera confiée à une société de gestion agréée par l'AMF et spécialisée dans la gestion de ce type de fonds, appartenant à une institution financière française de premier rang. Les projets d'investissement du FCPR seront identifiés et sélectionnés par un comité (le "*Social Innovation Committee*") auquel participeront des représentants de votre Société. Les projets sélectionnés seront ensuite analysés par un comité d'orientation interne au FCPR (auquel participeront également des représentants de votre Société) qui pourra formuler une recommandation et les proposer à la société de gestion du FCPR, cette dernière restant la seule décisionnaire pour la mise en œuvre définitive des projets retenus. Conformément à la réglementation applicable, le FCPR à procédure allégée devra faire l'objet d'une déclaration préalable auprès de l'AMF.

Selon des modalités qu'elle déterminera de manière indépendante, une institution financière agréée de premier rang appartenant à un grand groupe bancaire français sera chargée de la commercialisation des parts de la SICAV. A ce titre, elle pourra proposer aussi bien aux actionnaires de la Société, ses salariés et ses consommateurs, qu'au grand public, de participer au projet danone.communities. Les actionnaires de la Société qui le souhaiteront pourront ainsi décider d'y affecter tout ou partie des dividendes versés par la Société.

Les relations financières entre votre Société et danone.communities s'inscrivent dans le cadre suivant :

- (i) la souscription du capital de la SICAV à hauteur d'un maximum de 20 000 000 euros ;
- (ii) la prise en charge par la Société des frais de gestion du FCPR et de certains frais liés à la promotion de la SICAV (communication sur danone.communities, etc.) ;
- (iii) la mobilisation de ressources internes de votre Société, dans le cadre de la conduite d'études, expertises, missions d'appui technique, dans la stricte mesure où celle-ci est nécessaire et compatible avec les exigences liées à l'activité de votre Société ;

- (iv) la mise à disposition de droits de propriété intellectuelle, en fonction des projets retenus, dans des conditions financières déterminées au cas par cas.

Outre la souscription au capital de la SICAV, les contributions de votre Société visées aux paragraphes (ii), (iii) et (iv) ci-dessus seront plafonnées à la somme de 1 500 000 euros la première année d'activité. Le montant du plafond de cette contribution sera revu chaque année par le Conseil d'Administration de votre Société, pour tenir compte du développement du projet danone.communities.

Dans un souci de transparence et afin de veiller à ce que les intérêts des actionnaires de votre Société soient préservés, la conclusion et l'exécution de toutes conventions entre votre Société et les deux OPCVM danone.communities seront :

- (i) revues par les Commissaires aux Comptes de votre Société, et ce conformément aux dispositions du Code de Commerce sur les conventions réglementées ;
- (ii) examinées par le Comité de Responsabilité Sociale créé par le Conseil d'Administration de votre Société.

#### — Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

*Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des Actionnaires (10<sup>ème</sup> résolution)*

Nous vous demandons de bien vouloir déléguer à votre Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, la compétence de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

Le montant global de l'autorisation est plafonné à (i) 2 milliards d'euros pour les valeurs mobilières donnant accès au capital (plafond commun à la 11<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolution) et (ii) à 45 millions d'euros pour le montant nominal des actions ordinaires de la Société à émettre (soit à titre indicatif 35 % du capital social environ), ces montants étant identiques à ceux précédemment autorisés par votre Assemblée. Il est précisé que sur le plafond de 45 millions d'euros s'imputera le montant nominal des actions ordinaires émises directement ou indirectement en vertu des 11<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolutions.

Cette délégation annulerait et remplacerait la 14<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 22 avril 2005.

*Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, mais avec obligation de conférer un délai de priorité (11<sup>ème</sup> résolution)*

Nous vous demandons également de bien vouloir renouveler, pour une durée de vingt-six mois, la délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription et par appel public à l'épargne tant en France qu'à l'étranger. Nous vous précisons qu'en cas d'utilisation de cette autorisation, un droit de priorité sera conféré obligatoirement aux actionnaires existants sur la totalité de l'émission.

Le montant de cette autorisation est plafonné à (i) 2 milliards d'euros pour les valeurs mobilières donnant accès au capital (plafond commun à la 10<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolution) et à (ii) 33 millions d'euros pour le montant nominal des actions ordinaires de la Société à émettre (plafond commun à la

12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolution et qui s'imputera sur le plafond global de 45 millions d'euros prévu à la 10<sup>ème</sup> résolution), soit à titre indicatif 25 % du capital social environ. Ces montants sont identiques à ceux approuvés par l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2005.

Nous vous informons qu'à ce jour, en vertu des dispositions légales et réglementaires applicables, le prix d'émission des actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société serait au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société pendant les trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%.

Il est précisé que cette délégation annulerait et remplacerait la délégation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2005 dans sa 15<sup>ème</sup> résolution.

***Autorisation donnée au Conseil d'Administration en cas d'augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'augmenter le nombre de titres à émettre (12<sup>ème</sup> résolution)***

Il est proposé à votre Assemblée Générale d'autoriser, pour une durée de vingt-six mois, le Conseil d'Administration à augmenter, pour chacune des émissions décidées en application des deux résolutions qui précèdent, le nombre de titres à émettre, dans les conditions fixées à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce (à savoir dans la limite de 15% de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour cette émission) et sous réserve du respect des plafonds prévus dans ces résolutions.

***Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société (13<sup>ème</sup> résolution)***

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler, pour une durée de vingt-six mois, la délégation de compétence accordée à votre Conseil d'Administration pour émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société.

L'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières correspondantes serait réalisée sans qu'il y ait lieu à droit préférentiel de souscription des actionnaires, auquel nous vous demandons de renoncer.

Votre Conseil d'Administration aurait à déterminer, lors de chaque offre, la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, le montant de l'augmentation de capital dépendant du résultat de l'offre et du nombre de titres de la société cible présentés à l'échange, compte tenu des parités arrêtées et des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital émises. Les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront respecter les plafonds prévus dans la 11<sup>ème</sup> résolution.

***Délégation de compétence au Conseil d'Administration dans la limite de 10% du capital de la Société à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à votre Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (14<sup>ème</sup> résolution)***

Il est proposé à votre Assemblée Générale de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider, pour une durée de vingt-six mois, dans la limite de 10% du capital de la Société, l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à votre Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

L'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société serait réalisée sans qu'il y ait lieu à droit préférentiel de souscription des actionnaires, auquel nous vous demandons de renoncer.

Outre le plafond légal de 10% du capital, les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront respecter les plafonds prévus dans la 11<sup>ème</sup> résolution soumise à la présente Assemblée.

***Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital de la Société par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise (15<sup>ème</sup> résolution)***

Il est proposé à votre Assemblée Générale de déléguer, pour une durée de vingt-six mois, au Conseil d'Administration la compétence de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, suivie de l'émission et de l'attribution gratuite d'actions et/ou de l'élévation du nominal des actions ordinaires existantes. Le plafond du montant nominal des émissions est fixé à 33 millions d'euros, étant précisé que ce plafond est indépendant des plafonds prévus aux 10<sup>ème</sup> à 14<sup>ème</sup> résolutions qui précèdent.

***Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise (16<sup>ème</sup> résolution)***

Il vous est demandé de renouveler la délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, de décider d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de votre société réservée aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise de la Société et des salariés des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par la Société.

Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiat ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions d'actions réalisées en vertu de la présente résolution est porté à 3 millions d'euros. A titre indicatif, ce plafond représente environ 2,3% du capital social au 31 décembre 2006, étant précisé que ce plafond est fixé de manière autonome et distincte par rapport aux plafonds fixés dans les précédentes résolutions.

L'émission d'actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires dans ce cadre serait réalisée sans qu'il y ait lieu à droit préférentiel de souscription des actionnaires, auquel nous vous demandons de renoncer.

La décote offerte dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise serait fixée à 20 %, cette décote étant appliquée à la moyenne des premiers cours cotés de l'action GROUPE DANONE sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions.

***Autorisation donnée au Conseil d'Administration de consentir des options d'achat d'actions (17<sup>ème</sup> résolution)***

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler, pour une durée de vingt-six mois, l'autorisation accordée à votre Conseil d'Administration de consentir, en une ou plusieurs fois, des options donnant droit par exercice à l'acquisition d'actions existantes de la Société, au bénéfice (i) des membres du personnel qu'il déterminera parmi les salariés de la Société, (ii) des mandataires sociaux de la Société éligibles ou de certains d'entre eux seulement, et (iii) des salariés des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par la Société.

Le nombre total d'actions qui pourront être ainsi acquises par l'exercice des options ne pourra pas excéder trois millions d'actions de la Société. Les options auront une durée d'exercice maximale de dix ans.

Sous réserve des dispositions légales, le prix à payer lors de la levée d'options d'achat des actions sera fixé par le Conseil d'Administration, étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur à 100 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action GROUPE DANONE sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration d'attribuer les options.

***Autorisation donnée au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société (18<sup>ème</sup> résolution)***

La présente autorisation a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration, pendant une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, à procéder à des attributions, à titre gratuit, d'actions nouvelles ou existantes au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux qu'il déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce.

Ces attributions ne pourront porter sur un nombre d'actions gratuites ou existantes supérieur à 1 million d'actions (représentant à titre indicatif 0,38 % du capital social au 31 décembre 2006).

En application des dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, le Conseil d'Administration rendra compte annuellement à l'Assemblée des opérations réalisées au titre de la présente résolution par un rapport spécial.

***Autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions (19<sup>ème</sup> résolution)***

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler l'autorisation accordée à votre Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-quatre mois, de réduire le capital social par l'annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital et par période de 24 mois, de tout ou partie des actions que la Société détient ou qu'elle pourrait acquérir dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale des actionnaires.

***Division par deux de la valeur nominale de l'action GROUPE DANONE (20<sup>ème</sup> résolution)***

Depuis la dernière division par deux de la valeur nominale de l'action GROUPE DANONE décidée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 avril 2004, le cours de l'action de votre Société a fortement progressé (hausse cumulée du cours proche de 70%), ce qui a pour effet de classer ce cours parmi les plus élevés des indices CAC 40 et Eurostoxx 50. Cette évolution favorable du cours de l'action rend potentiellement l'action moins accessible aux actionnaires individuels.

Une division par deux du nominal de l'action permettrait d'améliorer la liquidité et l'accessibilité du titre. Chacune des actions actuelles serait échangée contre deux actions nouvelles d'un montant de 25 centimes d'euro de nominal de même jouissance, le nombre d'actions de la Société en circulation se trouvant donc doublé.

En conséquence, nous vous demandons d'approuver le principe d'une division par deux du nominal de l'action et de confier au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, le soin de fixer la date de la division et de procéder à tous les ajustements et formalités nécessaires et de modifier en conséquence les statuts.

Si les propositions du Conseil d'Administration vous agréent, nous vous demandons de bien vouloir les consacrer par le vote des résolutions qui vous sont soumises, après avoir pris connaissance des rapports établis par les commissaires aux comptes conformément aux différents textes légaux applicables.

## 20.2.2 Comptes de la société mère GROUPE DANONE

### COMPTE DE RESULTAT

		<u>2005</u>	<u>2006</u>
	<u>Notes</u>	<u>(En millions d'euros)</u>	
Chiffre d'affaires net .....		132	228
Autres produits .....		29	1
<b>Total des produits d'exploitation</b> .....	<b>7</b>	<b>161</b>	<b>229</b>
Frais de personnel .....	9	(144)	(149)
Autres charges d'exploitation .....		(250)	(441)
<b>Total des charges d'exploitation</b> .....	<b>8</b>	<b>(394)</b>	<b>(590)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b> .....		<b>(233)</b>	<b>(361)</b>
Produits de participation .....		1 125	391
Intérêts et produits assimilés .....		27	4
Intérêts et charges assimilées .....		(14)	(26)
Autres charges et produits financiers .....		5	30
<b>Résultat financier</b> .....	<b>10</b>	<b>1 143</b>	<b>399</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b> .....		<b>910</b>	<b>38</b>
<b>Résultat exceptionnel</b> .....	<b>11</b>	<b>(296)</b>	<b>610</b>
Impôts sur les bénéfices .....	12	196	226
<b>Résultat de l'exercice</b> .....		<b>810</b>	<b>874</b>

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**BILAN**

**ACTIF**

	Notes	2005	2006		
		Montants nets	Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets
(En millions d'euros)					
Immobilisations incorporelles .....		2	21	(16)	5
Immobilisations corporelles .....		9	16	(8)	8
Titres de participation .....		4 269	6 171	(1 260)	4 911
Autres immobilisations financières .....		1 122	1 398	–	1 398
Immobilisations financières .....	2	5 391	7 569	(1 260)	6 309
<b>Actif immobilisé .....</b>		<b>5 402</b>	<b>7 606</b>	<b>(1 284)</b>	<b>6 322</b>
Créances .....	3	188	148	(1)	147
Disponibilités .....		1	3	–	3
<b>Actif circulant .....</b>		<b>189</b>	<b>151</b>	<b>(1)</b>	<b>150</b>
Comptes de régularisation .....		30	30	–	30
<b>Total de l'actif .....</b>		<b>5 621</b>	<b>7 787</b>	<b>(1 285)</b>	<b>6 502</b>

**PASSIF**

	Notes	2005	2006	
		(après répartition)	(avant répartition)	(après répartition)
(En millions d'euros)				
Capital .....		132	130	130
Primes d'émission, de fusion, d'apport .....		40	–	–
Ecarts de réévaluation .....		4	4	4
Réserves .....		2 601	2 374	2 374
Report à nouveau .....		1 721	1 752	2 104
Résultat de l'exercice .....		–	874	–
<b>Capitaux propres .....</b>	4	<b>4 498</b>	<b>5 134</b>	<b>4 612</b>
Dettes financières .....	5	74	–	–
Autres dettes .....	6	1 049	1 368	1 890
<b>Total du passif .....</b>		<b>5 621</b>	<b>6 502</b>	<b>6 502</b>

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE**

**NOTE 1 — Règles et méthodes comptables**

Les comptes de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables généralement admises.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

**Immobilisations incorporelles et corporelles**

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (frais accessoires inclus) et sont amorties selon le mode linéaire en fonction des durées d'utilisation estimées :

– Constructions .....	15 à 20 ans
– Agencements et aménagements des constructions .....	8 à 10 ans
– Autres immobilisations corporelles .....	4 à 10 ans
– Progiciels .....	1 an

**Immobilisations financières**

Constituent des titres de participation, les titres dont la possession durable est estimée utile à l'activité de la Société, notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en avoir le contrôle. Les titres ne répondant pas à cette définition sont classés en autres immobilisations financières.

Les titres de participation sont comptabilisés au plus bas de leur coût d'acquisition (hors frais accessoires d'acquisition) et de leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de différents critères, dont la valeur de marché, les perspectives de rentabilité et les capitaux propres réévalués. Les titres de participation font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur d'utilité devient durablement inférieure à leur valeur comptable.

Les dotations et reprises de provisions pour dépréciation sont comptabilisées en charges et produits financiers, à l'exception des reprises de provisions réalisées dans le cadre de cessions de participations, qui sont enregistrées en produits exceptionnels. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en charges et produits exceptionnels.

Les actions GROUPE DANONE détenues dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale sont valorisées à leur prix d'acquisition. Une provision pour dépréciation est constatée, le cas échéant, sur les actions n'ayant pas vocation à être annulées lorsque la valeur d'inventaire (évaluée au cours moyen du dernier mois de l'exercice ou sur la base des prix d'attribution dans le cas d'options d'achat d'actions attribuées) est inférieure à la valeur comptable.

**Créances**

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est enregistrée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

**Opérations en devises**

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin



**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE (SUITE)**

d'exercice. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan dans le poste « Compte de régularisation ». Les pertes latentes de change non couvertes font l'objet d'une provision pour risque.

**Valeurs mobilières de placement**

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires d'acquisition. Les valeurs mobilières sont évaluées, pour chaque catégorie de titres de même nature, au plus bas de leur coût d'acquisition et de leur valeur de marché.

**Provisions pour risques et charges**

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant est incertain, lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis de tiers et qu'il est certain ou probable que cette obligation provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

**NOTE 2 — Immobilisations financières**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Participations . . . . .	4 269	4 911
Autres immobilisations financières . . . . .	1 122	1 398
Total . . . . .	<u>5 391</u>	<u>6 309</u>

**Participations**

Les principaux mouvements de l'exercice concernent :

- la cession à Danone Finance de la participation détenue par la Société dans Danone Finance International (anciennement dénommée Mécaniver), d'une valeur brute de 262 millions d'euros. Cette cession a été suivie d'une augmentation de capital de la société Danone Finance à hauteur de 852 millions d'euros, qui a été intégralement souscrite par la Société,
- l'apport à Holding Européenne des Boissons (« HEB ») de la participation de la Société dans la Société des Eaux Minérales d'Evian, d'une valeur de 29 millions d'euros,
- l'acquisition d'une participation dans Danone Espagne pour 43 millions d'euros,
- l'attribution par Compagnie Gervais Danone (« CGD ») de sa participation dans HEB pour 585 millions d'euros. Cette attribution résultant de l'apport fait par CGD à HEB de sa participation dans la Société des Eaux de Volvic, elle a eu pour contrepartie une diminution de la valeur des titres CGD d'un montant de 585 millions d'euros.

**Autres immobilisations financières**

Les autres immobilisations financières comprennent des prêts, des dépôts et cautionnements, des titres immobilisés hors titres de participation, ainsi que des actions propres GROUPE DANONE.

La variation des actions propres détenues par la Société s'analyse comme suit :

- 7 073 266 actions propres ont été achetées dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales des 22 avril 2005 et 27 avril 2006,
- 1 400 000 actions propres ont été annulées le 1<sup>er</sup> août 2006,

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE (SUITE)**

- 2 600 000 actions propres ont été annulées le 18 décembre 2006,
- 2 191 323 actions propres ont été cédées aux salariés à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions,
- 135 501 actions propres ont été cédées en juin 2006 dans le cadre de l'acquisition d'une participation de 43 millions d'euros dans la société Danone Espagne.

A la suite de ces opérations, au 31 décembre 2006, la Société détient 17 573 111 actions propres.

**NOTE 3 — Créances**

Ce poste comprend principalement des créances de la Société sur ses filiales et participations à hauteur de 118 millions d'euros. Les créances ont majoritairement une maturité inférieure à un an.

**NOTE 4 — Capital, primes d'émission, de fusion, d'apport**

<u>(En millions d'euros)</u>	Capital		Primes
	Nombre de titres	Montant	Montant
Au 31 décembre 2005 .....	264 235 190	132	40
— Réduction du capital par annulation d'actions .....	(4 000 000)	(2)	(84)
— Augmentation de capital réservée au Plan d'Epargne Entreprise .....	629 556	—	44
Au 31 décembre 2006 .....	260 864 746	130	—

**NOTE 5 — Dettes financières**

**Emprunts obligataires convertibles**

La Société a émis en juin 2001 un emprunt obligataire, au taux de 1,20 % l'an, pour un montant de 1 000 millions d'euros. Cet emprunt obligataire était représenté par 5 076 142 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes d'une valeur nominale unitaire de 197 euros.

Dans le cadre des options de remboursement anticipées prévues dans le contrat d'émission, la Société a procédé au remboursement anticipé de 1 906 311 obligations d'un montant nominal de 376 millions euros le 19 juin 2003, de 3 750 obligations d'un montant nominal de 0,7 million d'euros le 19 juin 2004 et de 2 812 194 obligations d'un montant nominal de 555 millions d'euros le 19 juin 2005. A l'issue de ces remboursements, au 31 décembre 2005, le montant nominal de l'emprunt s'élevait à 70 millions euros, représenté par 353 887 obligations.

Le 2 janvier 2006, conformément aux dispositions du contrat d'émission qui prévoyaient la possibilité d'un remboursement anticipé si le nombre d'obligations en circulation devenait inférieur à 10 % du nombre d'obligations émises, la Société a procédé au remboursement anticipé des 353 887 obligations encore en circulation.

**NOTE 6 — Autres dettes**

Au 31 décembre 2006, ce poste inclut principalement les dettes de la Société vis-à-vis de filiales et participations, dont un compte courant avec la société Danone Finance Irlande d'un montant de 1 180 millions d'euros. Dans le bilan après répartition, ce poste inclut également le dividende à payer au titre de l'exercice 2006 pour un montant de 522 millions d'euros. Les autres dettes ont majoritairement une maturité inférieure à un an.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE (SUITE)**

**NOTE 7 — Produits d'exploitation**

Les produits d'exploitation sont principalement constitués de refacturations aux sociétés du Groupe des services rendus par la Société pour leur compte.

**NOTE 8 — Charges d'exploitation**

Les charges d'exploitation comprennent principalement des frais de personnel, des charges de loyer et des honoraires de prestataires externes. La forte augmentation des charges en 2006 résulte du versement de contributions, d'un montant total de 185 millions d'euros, visant à financer les régimes de retraite, dont principalement le régime des retraites directeurs (voir Note 13).

**NOTE 9 — Rémunérations et effectifs**

**Rémunérations des organes de direction et d'administration**

Les rémunérations allouées aux organes de direction se sont élevées à 11,1 millions d'euros en 2006 (8,3 millions d'euros en 2005).

Les jetons de présence versés aux administrateurs en 2006 se sont élevés à 0,3 million d'euros (0,3 million d'euros en 2005) et figurent dans le poste "Autres charges d'exploitation".

**Effectif moyen**

	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Cadres .....	540	520
Agents de maîtrise et techniciens .....	134	123
Employés .....	<u>39</u>	<u>30</u>
Total .....	<u>713</u>	<u>673</u>

**NOTE 10 — Résultat financier**

Les produits financiers comprennent essentiellement les dividendes reçus des participations détenues par la Société. En 2006, ces dividendes s'élèvent à 391 millions d'euros contre 1 125 millions d'euros en 2005. La réduction provient de l'absence en 2006 de versement d'acompte sur dividende par la société Compagnie Gervais Danone.

Les charges financières comprennent principalement les intérêts versés en rémunération du compte courant octroyé par la société Danone Finance Irlande

**NOTE 11 — Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2006 comprend principalement la plus value de 591 millions d'euros sur la cession à Danone Finance des titres détenus par la Société dans Danone Finance International. En 2005, le résultat exceptionnel comprenait principalement une perte exceptionnelle de 251 millions d'euros réalisée dans le cadre de la cession des activités HOD détenues par le Groupe aux Etats-Unis.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE (SUITE)**

**NOTE 12 — Impôt sur les bénéfices**

**Régime intégré**

GROUPE DANONE forme avec les filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 % un groupe intégré fiscalement. La Société a signé une convention relative aux modalités d'application de l'intégration fiscale, en conformité avec les règles fixées par l'administration fiscale, avec certaines des sociétés qui ont opté pour ce régime. Cette convention ne prévoit pas le reversement par Groupe Danone à ses filiales intégrées des économies d'impôt réalisées en raison de leurs déficits fiscaux, dans l'hypothèse où ces dernières deviendraient bénéficiaires fiscalement ou quitteraient le groupe intégré.

Le profit d'impôt inscrit au compte de résultat provient de l'excédent des impôts versés par les filiales bénéficiaires par rapport à la charge d'impôt résultant de l'intégration fiscale et des régularisations éventuelles sur la charge d'impôt d'exercices antérieurs.

Les sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en 2006 sont les suivantes :

Alfabanque	Groupe Danone
Arcil	Holding Européenne de Boissons
Bialim	Ingetec
Blanrim	Lu France
Blédina	Menervag
C.C.M.A.	Produits Laitiers Frais Amérique du Nord
Celaco	Produits Laitiers Frais Asie
Compagnie Gervais Danone	Produits Laitiers Frais Est Europe
Danone	Produits Laitiers Frais Nord Europe
Danone Finance	Produits Laitiers Frais Sud Europe
Danone International Brands Antilles Guyane	Société Anonyme des Eaux Minérales d'Evian
Danone International Brands Océan Indien	Société des Eaux minérales de Renlaigue
Danone Research	Société des Eaux de Mont Roucous
Drincko	Société des Eaux de Volvic
Et Votre Corps Sourit	Sources du Mont-Dore en Auvergne
Finalim III	Step St Just
Générale Biscuit	Trialim Invest

Au 31 décembre 2005, le montant des moins-values à long-terme s'élevait à 1 409 millions d'euros, qui étaient utilisables uniquement jusqu'au 31 décembre 2006 en cas de plus-value à long-terme réalisées en France.

Au 31 décembre 2006, le montant des pertes fiscales reportables générées au sein du régime intégré en France s'élève à 684 millions d'euros. Des procédures sont en cours afin de s'assurer de la recouvrabilité de l'ensemble de ces pertes.

**NOTE 13 — Engagements hors bilan**

La Société ou ses filiales se sont engagés à acquérir les participations détenues par des tiers actionnaires dans certaines participations directes ou indirectes de la Société, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Le prix d'acquisition éventuel est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de la société concernée à la date d'exercice de l'option de vente. Au 31 décembre 2006, ces engagements financiers sont estimés à environ 2,7 milliards d'euros pour l'ensemble du Groupe et aucun investissement financier significatif à ce titre n'est actuellement considéré comme probable.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE (SUITE)**

Au 31 décembre 2006, les avals, cautions et autres garanties données se montent à 3 006 millions d'euros et concernent des garanties données à la société Danone Finance. A cette même date, les engagements de loyer s'élèvent à environ 32 millions d'euros et les engagements d'achats de prestations de service d'élèvent à environ 24 millions d'euros.

Les engagements au titre de compléments de retraites garanties, évalués selon la méthode actuarielle rétrospective, s'élèvent à 32 millions d'euros au 31 décembre 2006 après prise en compte des sommes disponibles dans les fonds. Concernant le régime de retraite réservé aux directeurs, l'engagement de la Société et la valeur des actifs disponibles dans le fonds s'élèvent respectivement à 215 millions d'euros et 191 millions d'euros au 31 décembre 2006 contre respectivement 212 millions d'euros et 21 millions d'euros au 31 décembre 2005. La forte augmentation de la valeur des actifs en 2006 résulte du versement à des fonds externes de contributions, d'un montant total de 180 millions, destinées à financer les engagements pris au titre de ce régime. Par ailleurs, au 31 décembre 2006, le montant total de l'engagement de la Société au titre des retraites dont bénéficient les mandataires sociaux s'élève à 38 millions d'euros.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 21 juillet 2004 a fixé les conditions d'indemnisation des membres du Comité Exécutif dans certains cas de cessation de leurs mandats ou fonctions. L'indemnité versée correspondrait à une somme égale à deux fois la rémunération brute (fixe, variable et avantage en nature) perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date de cessation de fonctions.

Les lignes de crédits bancaires moyen terme autorisées et non utilisées s'élèvent à 900 millions d'euros.

Diverses procédures judiciaires ou arbitrales ont été introduites contre la Société ou ses filiales dans le cadre de la marche normale de ses affaires, en particulier suite à des garanties données lors de cessions intervenues depuis 1997. Des dommages et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

**NOTE 14 — Transactions et soldes avec les entreprises liées**

<u>(En millions d'euros)</u>	Au 31 décembre	
	2005	2006
Autres créances .....	84	117
Autres dettes .....	473	1 201
	2005	2006
Produits d'exploitation .....	120	198
Produits financiers .....	1 141	394
<b>Total Produits</b> .....	<b>1 261</b>	<b>592</b>
Charges d'exploitation .....	(40)	(39)
Charges financières .....	(8)	(26)
<b>Total Charges</b> .....	<b>(48)</b>	<b>(65)</b>

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIERES DETENUES EN PORTEFEUILLE**  
**AU 31 DECEMBRE 2006**

	<u>Nombre de titres</u>	<u>Valeur nette comptable au 31 décembre 2006</u> (En millions d'euros)
<b>1. Participations françaises</b>		
Alfabanque .....	249 994	31
Bialim .....	1 251 850	16
Blédina .....	735 026	15
Compagnie Gervais Danone .....	33 440 080	536
Danone Finance .....	53 900 740	876
Générale Biscuit .....	29 343 448	672
Holdings Européenne de Boissons .....	29 649 730	1 178
Ste des Eaux Minérales de Renlaigue .....	2 708	1
Ste des Eaux de Mont Roucous .....	10 500	10
Sources du Mont Dore en Auvergne .....	249 267	25
<b>Total des participations françaises .....</b>		<b>3 360</b>
<b>2. Participations étrangères</b>		
BHPL .....	144 830 596	159
Danone Asia .....	701 114 726	651
Danone Espagne .....	135 501	43
Danone Finance Benelux .....	72 464	400
Danone Finance Netherlands .....	800 000	63
Roncevaux S.p.A .....	80 000 000	152
Opavia Lu .....	3 122 394	83
<b>Total des participations étrangères .....</b>		<b>1 551</b>
<b>Total des participations .....</b>		<b>4 911</b>
<b>3. Titres immobilisés et autres immobilisations financières</b>		
Actions propres .....	17 573 111	1 392
<b>Total des titres immobilisés et autres immobilisations financières ...</b>		<b>1 392</b>
<b>Total général .....</b>		<b>6 303</b>

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**RESULTATS ET AUTRES ELEMENTS CARACTERISTIQUES**  
**DE LA SOCIETE RELATIFS AUX CINQ DERNIERES ANNEES**

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004<sup>(1)</sup></u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social (en euros) . . . . .	137 335 122	134 975 493	134 047 760	132 117 595	130 432 373
Nombre d'actions émises . . . . .	137 335 122	134 975 493	268 095 520	264 235 190	260 864 746
Nombre d'obligations convertibles :					
Valeur nominale : 197 euros . . . . .	5 076 142	3 169 831	3 166 081	353 887	–
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b> <b>(en millions d'euros)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes . . . . .	131	110	140	132	228
Bénéfice avant impôts,					
amortissements et provisions . . . . .	2 541	134	448	885	394
Impôt sur les bénéfices (profit) . . . . .	105	111	92	196	226
Bénéfice après impôts,					
amortissements et provisions . . . . .	2 120	191	423	810	874
Montant des bénéfices distribués . . . . .	316	328	362	449	522
<b>Résultats par action (en euros)</b>					
Bénéfice après impôts, mais avant					
amortissements et provisions . . . . .	19,27	1,82	2,01	4,09	2,38
Bénéfice après impôts,					
amortissements et provisions . . . . .	15,44	1,42	1,58	3,07	3,35
Dividende versé à chaque action . . . . .	2,30	2,45	1,35	1,70	2,00
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés pendant					
l'exercice . . . . .	693	720	711	713	673
Montant de la masse salariale (en					
millions d'euros) . . . . .	87	96	100	98	99
Montant des sommes versées au titre					
des avantages sociaux (sécurité					
sociale, œuvres sociales, etc.) (en					
millions d'euros) . . . . .	32	36	44	46	50

<sup>(1)</sup> La valeur nominale de l'action a été divisée par deux en juin 2004

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DECEMBRE 2006**

(En millions d'euros)	Capital <sup>(1)</sup>	Autres capitaux propres <sup>(1)(3)</sup>	Quote-part de capital détenue (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires du dernier exercice <sup>(2)</sup>	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice <sup>(2)</sup>	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette				
<b>FILIALES (50 % au moins du capital détenu par la Société)</b>									
<b>VALEURS FRANCAISES</b>									
ALFABANQUE ...	5	57	83	31	31			2	1
BIALIM .....	25	(21)	100	50	16			14	
BLEDNA .....	20	78	55	15	15		628	94	57
CIE GERVAIS DANONE .....	843	178	100	536	536			1 018	
DANONE FINANCE .....	862	50	100	876	876	3 006		(7)	1
GENERALE BISCUIT .....	455	(126)	100	672	672			555	
HOLDING EUROPEENNE DE BOISSONS .....	1157	21	100	1 178	1 178			(79)	
SOCIETE DES EAUX MINERALES DE RENLAIGUE .....			100	1	1				
SOCIETE DES EAUX DE MONT ROUCOUS .....			100	10	10		13	1	1
SOURCES DU MONT DORE EN AUVERGNE .....	1		100	25	25		27	3	2
<b>VALEURS ETRANGERES</b>									
BHPL .....	190	(61)	61	159	159			67	43
DANONE ASIA ...	647	(60)	69	651	651			253	178
DANONE FINANCE BENELUX .....	181	218	100	400	400			15	
DANONE FINANCE NETHERLANDS ...	8	32	100	94	63			2	
RONCEVAUX SPA .....	123	61	100	1 348	152			11	9
OPAVIA LU .....	21	9	100	83	83		136	15	17
<b>PARTICIPATIONS (10 à 50 % au moins du capital détenu par la Société)</b>									
Néant									

<sup>(1)</sup> Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux de clôture

<sup>(2)</sup> Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux moyen de l'année

<sup>(3)</sup> Hors résultats de l'exercice



### **20.2.3 Rapport général des contrôleurs légaux sur les comptes annuels**

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2006, sur :

- Le contrôle des comptes annuels de la société GROUPE DANONE S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- La justification de nos appréciations,
- Les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### **I. Opinion sur les comptes annuels**

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### **II. Justification des appréciations**

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les titres de participation figurent à l'actif du bilan de votre société pour une valeur nette de M€ 4 911. La note 1 de l'annexe précise les méthodes retenues pour la comptabilisation de ces titres ainsi que les approches retenues pour évaluer les provisions pour dépréciation. Nous avons vérifié par sondage l'application correcte de ces méthodes et nous avons examiné les approches retenues pour déterminer le montant des provisions. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- Comme indiqué en note 13 de l'annexe, votre société et/ou ses filiales sont engagées à acquérir les participations détenues par des tiers actionnaires dans certaines participations majoritaires ou minoritaires de votre société et/ou de ses filiales, au cas où ces derniers souhaiteraient exercer leur option de vente. Nous avons examiné les approches retenues par votre société pour évaluer ces engagements financiers sur la base des éléments disponibles à ce jour. Dans le cadre de notre appréciation de ces estimations, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des modalités retenues et des évaluations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### **III. Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- La sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels,
- La sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux concernés, ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2007

### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUÉRARD		PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Eric BULLE	Olivier LOTZ

#### 20.2.4 Rapport spécial des contrôleurs légaux sur les conventions et engagements réglementés

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

*Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice.*

En application de l'article L.225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article 92 du décret du 23 mars 1967, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### Garantie accordée et cession d'actions autorisée au cours de l'exercice

##### — Danone Finance

*Administrateurs concernés: M. Jacques Vincent (jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2006), Groupe Danone SA*

1. Le Conseil d'Administration du 16 octobre 2006 a autorisé votre société à garantir le programme d'Euro-Medium Term Notes émis par Danone Finance, dans la limite d'un plafond de 3 milliards d'euros, plus tous intérêts, frais, débours, accessoires et montants additionnels qui viendraient à être dus dans le cadre du programme.

	<u>En milliers d'euros</u>
Montant engagé au 31 décembre 2006 .....	2 219 757

2. Le Conseil d'Administration du 15 décembre 2006 a autorisé votre société à céder au profit de Danone Finance les 1.776.542 actions qu'elle détenait dans Danone Finance International pour un montant de 852.610.992 €.

*Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice.*

Par ailleurs, en application du décret du 23 mars 1967, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice :

### Garanties et cautions accordées

#### — Danone Finance

*Administrateurs concernés : M. Jacques Vincent (jusqu'au 1er décembre 2006), Groupe Danone SA*

1. Le Conseil d'Administration du 14 février 2006 a renouvelé l'autorisation permettant à votre société de se porter caution solidaire de Danone Finance lorsque cette dernière opère sur les marchés financiers dans le cadre d'opérations de gestion de risques financiers, dans la limite de 500 millions d'euros.

	<u>En milliers d'euros</u>
Montant engagé au 31 décembre 2006 .....	0

2. Le Conseil d'Administration du 14 février 2006 a renouvelé l'autorisation permettant à votre société de garantir les billets de trésorerie émis par Danone Finance, dans la limite d'un plafond de 2,5 milliards d'euros.

	<u>En milliers d'euros</u>
Montant engagé au 31 décembre 2006 .....	778 750

### Engagements d'indemnisation en cas de cessation des fonctions d'administrateurs

#### — Groupe Danone

*Administrateurs concernés: MM. Franck Riboud, Jacques Vincent, Emmanuel Faber*

1. Le Conseil d'Administration du 21 juillet 2004 a, sur proposition du Comité des Rémunérations, confirmé et précisé pour MM. Franck Riboud et Jacques Vincent le principe et les modalités d'un droit à indemnisation en cas (i) de non-renouvellement ou révocation, pour quelque cause que ce soit sauf cas de faute grave ou lourde, de leurs fonctions respectives de Président-Directeur Général et de Directeur Général Délégué de votre société ou (ii) de démission de leurs fonctions respectives de Président-Directeur Général et de Directeur Général Délégué de votre société intervenant dans les douze mois suivant un changement de contrôle de votre société. MM. Franck Riboud et Jacques Vincent percevront, à titre d'indemnité, une somme égale à deux fois la rémunération brute annuelle (incluant les rémunérations fixe et variable et les avantages en nature) perçue au titre de leurs fonctions au cours des douze derniers mois précédant la date d'expiration de leurs fonctions.
2. Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 21 juillet 2004 a, sur proposition du Comité des Rémunérations, actualisé les conditions de reprise des contrats de travail de MM. Franck Riboud et Jacques Vincent, suspendus en date du 26 août 1994 à l'occasion de leur nomination en tant que mandataires sociaux de votre société, dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de leur mandat social, pour quelque raison que ce soit, et a prévu que :
- La durée d'exercice des mandats sociaux qu'ils ont exercés 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 leur contrat de travail,

- Votre société s’engage à leur proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du Comité Exécutif de votre société,
  - La rémunération annuelle qui leur 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 leur contrat de travail,
  - Ils bénéficieront du régime de retraite à prestations définies de votre société sur la base de l’ancienneté de leur mandat social et de leur contrat de travail.
3. Le Conseil d’Administration du 21 juillet 2004 a, sur proposition du Comité des Rémunérations, autorisé la conclusion d’un avenant au contrat de travail conclu avec M. Emmanuel Faber, afin d’y faire figurer le principe et les modalités d’un droit à indemnisation en cas de rupture du contrat de travail de M. Emmanuel Faber à l’initiative de l’employeur sauf cas de faute grave ou lourde. Cet avenant fixe l’indemnité forfaitaire contractuelle à percevoir par M. Emmanuel Faber à deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant le salaire brut de base, les avantages en nature, bonus de toute nature et tous éléments de salaires bruts à l’exception de ceux présentant un caractère exceptionnel) perçue au cours des douze derniers mois précédant la date d’expiration de ses fonctions.

Ces dispositions s’appliqueront également à l’ensemble des membres du Comité Exécutif titulaires d’un contrat de travail de droit français.

Ces engagements n’ont pas trouvé à s’appliquer au cours de l’exercice.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2007

#### **Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUÉRARD	PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT
Thierry COLIN          Dominique MULLER	Eric BULLE          Olivier LOTZ

### **20.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES**

Sur le bénéfice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé (i) en premier lieu 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale, prélèvement qui cessera d’être obligatoire lorsque ledit fonds aura atteint le dixième du capital, mais reprendra son cours si, pour une cause quelconque, cette quotité n’est plus atteinte, et (ii) toutes sommes à porter en réserve en application de la loi.

Le solde, augmenté des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable sur lequel est prélevée la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, un intérêt de 6 % l’an sur le montant libéré et non remboursé de leurs actions, sans qu’en cas d’insuffisance des bénéfices d’un exercice pour effectuer ce paiement, il puisse être fait un prélèvement sur les résultats des exercices ultérieurs.

L’excédent est à la disposition de l’Assemblée Générale annuelle pour, sur la proposition du Conseil d’Administration, être réparti aux actions à titre de dividende ou être, en totalité ou en partie, affecté à tous comptes de réserves ou être reporté à nouveau.

Les réserves dont l’Assemblée Générale a la disposition pourront être employées, sur sa décision, pour payer un dividende aux actions. En ce cas, la décision indiquera expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Un dividende net de 2,0 euros sera proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 aux actions portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2006. Si ce dividende est approuvé, il sera mis en paiement le 10 mai 2007.

Après retraitement des informations antérieures à juin 2004 suite aux divisions par deux de la valeur nominale de l'action intervenues respectivement en juin 2000 et juin 2004, les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

<u>Dividende relatif à l'année</u>	<u>Dividende par action</u>	<u>Dividende approuvé<sup>(1)</sup></u> (en millions d'euros)	<u>Dividende payé<sup>(1)</sup></u> (en millions d'euros)
<b>2003</b> .....	€ 1,225	328	310
<b>2004</b> .....	€ 1,35	362	336
<b>2005</b> .....	€ 1,70	449	418

<sup>(1)</sup> Les actions détenues directement par la Société ne donnent pas droit au versement du dividende. En revanche, les actions détenues par les filiales de la Société donnent droit au versement de ce dividende.

Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France.

Les dividendes nets futurs dépendront de la capacité de la Société à générer un résultat bénéficiaire, de sa situation financière et de tout autre facteur que le Conseil d'Administration jugera pertinent.

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'Etat à l'issue d'un délai de cinq ans.

#### **20.4 PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE**

Le 5 décembre 2001, la Commission Européenne a conclu à l'existence d'ententes sur le marché belge de la bière et a condamné GROUPE DANONE à une amende de 44,6 millions d'euros, qui était intégralement provisionnée au 31 décembre 2001 et a été payée en 2002. Danone a déposé un recours devant le Tribunal de première instance des Communautés européennes en février 2002 visant à annuler la décision de la Commission ou du moins à réduire le montant de cette amende. En octobre 2005, le Tribunal de Première instance de la Cour européenne de Justice a confirmé la condamnation de la Société. Le Tribunal a toutefois décidé de réduire légèrement l'amende imposée de 44,04 à 42,41 millions d'euros, jugeant que la Commission avait retenu à tort une circonstance aggravante à l'encontre de la Société. La Société a formé un pourvoi contre cette décision auprès de la Cour de Justice des Communautés Européennes. Ce pourvoi a été rejeté par la Cour de Justice des Communautés Européennes en février 2007.

Le Groupe n'a pas d'autre litige ou d'arbitrage susceptible d'avoir ou ayant eu, dans un passé récent, une incidence significative sur sa situation financière, son activité et ses résultats.

Enfin, diverses procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires. Des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable (voir Note 17 des annexes aux comptes consolidés).

#### **20.5 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE**

La Société et ses filiales n'ont pas connu de changements significatifs de leur situation financière ou commerciale depuis la fin de l'exercice 2006.

## **CHAPITRE 21 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES**

### **21.1 CAPITAL SOCIAL**

#### **21.1.1 Capital social au 28 février 2007**

Au 28 février 2007, le capital social de 130 432 373 euros, entièrement libéré, est divisé en 260 864 746 actions, toutes de même catégorie, dont la valeur nominale est de 50 centimes d'euro. Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 une résolution pour procéder à la division par deux de la valeur nominale des actions, qui serait ramenée de 50 centimes d'euros à 25 centimes d'euros.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Le rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2005 et le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2006 est détaillé dans le tableau figurant dans le paragraphe 21.1.7 — Tableau d'évolution du capital au cours des cinq dernières années.

#### **21.1.2 Actions non représentatives du capital**

La Société n'a émis aucune action qui ne soit pas représentative de son capital.

#### **21.1.3 Actions propres**

##### **Acquisition par la Société de ses propres actions**

Le Conseil d'Administration peut, dans les limites et conditions fixées par la loi, procéder à l'acquisition en Bourse d'actions de la Société.

L'Assemblée Générale du 22 avril 2005 a autorisé, pour une période de dix-huit mois, le Conseil d'Administration à opérer en Bourse dans les conditions de la loi en vigueur lors du rachat de ses actions, sur un nombre maximum de 18 000 000 d'actions à un prix maximum d'achat de 100 euros et un prix minimum de vente de 60 euros. Ce programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une note d'information, qui a reçu le visa n° 05-161 de l'Autorité des Marchés Financiers le 18 mars 2005.

Cette autorisation a été remplacée par une nouvelle autorisation de dix-huit mois donnée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2006, pour racheter un maximum de 18 000 000 d'actions à un prix maximum d'achat de 120 euros.

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales du 22 avril 2005 et du 27 avril 2006, la Société a acquis ses propres actions dans les quantités et aux prix moyens indiqués ci-dessous :

<u>Mois</u>	<u>Nombre d'actions rachetées</u>	<u>Prix moyen par action en euro</u>
Janvier 2006 .....	–	–
Février 2006 .....	320 276	94,42
Mars 2006 .....	742 465	97,16
Avril 2006 .....	977 766	98,14
Mai 2006 .....	1 586 062	94,55
Juin 2006 .....	501 194	90,44
Juillet 2006 .....	116 000	98,03
Août 2006 .....	50 000	104,56
Septembre 2006 .....	348 017	110,06
Octobre 2006 .....	591 618	114,07
Novembre 2006 .....	1 017 746	117,13
Décembre 2006 .....	822 122	116,53
Janvier 2007 .....	678 430	114,55
Février 2007 .....	–	–
<b>Total</b> .....	<b>7 751 696</b>	<b>104,33</b>

Le tableau ci-dessous détaille l'affectation des actions ainsi rachetées :

<u>Date de l'Assemblée ayant autorisé le programme de rachat</u>	<u>Finalité du rachat</u>	<u>Nombre d'actions rachetées</u>	<u>Valeur totale des actions rachetées</u>
22 avril 2005 .....	Annulation d'actions	–	–
	Couverture d'options d'achat d'actions	–	–
	Opération de croissance externe	1 983 733	192 730 149 euros
27 avril 2006 .....	Annulation d'actions	3 923 926	441 846 782 euros
	Couverture d'options d'achat d'actions	30 000	3 100 900 euros
	Opérations de croissance externe	1 814 037	171 067 712 euros

La valeur nominale des actions rachetées s'élève à 3 875 848 euros. Le montant des frais liés aux rachats effectués s'est élevé à 687 465 euros. Les rachats ont été effectués au comptant sur un marché réglementé et n'ont pas donné lieu à l'utilisation de produits dérivés. A la date du présent Document de Référence, la Société n'a pas de position ouverte dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2006.

Au cours de l'exercice 2006, la Société a procédé aux utilisations suivantes des actions précédemment rachetées :

- 1 400 000 et 2 600 000 actions ont été annulées respectivement le 1<sup>er</sup> août 2006 et le 18 décembre 2006 (voir ci-dessous) ;
- 2 191 323 actions ont été cédées aux salariés à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions.

Par ailleurs, dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 11 avril 2003, la Société avait acquis 3 320 082 actions qui ont été réaffectées depuis aux opérations de croissance externe, à la suite du remboursement anticipé d'une partie des OCEANES et du remboursement en numéraire du solde des emprunts obligataires indexés.

Enfin, le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 une nouvelle autorisation de dix-huit mois, qui annulera et remplacera celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2006, pour racheter un nombre d'actions ne pouvant excéder 10% du nombre total des actions composant le capital social de la Société (soit, à titre indicatif, 26 086 474 actions au 31 décembre 2006, représentant un montant maximum d'achat théorique de 4 173 835 840 euros) à un prix maximum d'achat de 160 euros par action. Le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité :

- soit l'attribution d'options d'achat d'actions à des salariés et des mandataires sociaux de la Société ainsi qu'à des salariés et des mandataires sociaux des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par la Société,
- soit l'attribution gratuite d'actions à des salariés et des mandataires sociaux dans le cadre des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce,
- soit la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
- soit la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- soit l'annulation d'actions dans la limite légale maximale.

Les actions pourront être achetées par tous moyens, en utilisant, le cas échéant, tous instruments financiers dérivés ou optionnels (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci) négociés sur les marchés réglementés ou de gré à gré.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, y compris en période d'offre publique, dans les limites permises par la réglementation applicable.

#### **Annulation d'actions et réduction du capital suite au rachat par la Société de ses propres actions**

L'Assemblée Générale du 22 avril 2005 a autorisé, pour une période de vingt-quatre mois, le Conseil d'Administration à procéder à l'annulation des actions ainsi rachetées par la Société, dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée. Dans ce cadre, 1 400 000 actions et 2 600 000 actions ont été annulées le 1<sup>er</sup> août 2006 et le 18 décembre 2006, ce qui a conduit à une réduction de capital de respectivement 0,7 million d'euros et 1,3 million d'euros.

Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 une nouvelle autorisation de vingt-quatre mois (qui annule, pour la partie non utilisée, celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005) en vue de lui conférer tous pouvoirs pour annuler et réduire le capital social de la Société dans la limite de 10% du capital existant au jour de l'Assemblée.

#### **Actions propres détenues par la Société**

Au 28 février 2007, la Société détenait, directement ou indirectement, 20 944 356 actions (20 455 171 au 31 décembre 2006), dont 6 831 088 dans le cadre de la couverture des plans d'options d'achat d'actions et des titres de créances donnant accès au capital de la Société, 3 222 924 destinées à être annulées et 8 008 284 destinées à des opérations de croissance externe.

#### **21.1.4 Capital autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital**

L'Assemblée Générale donne régulièrement au Conseil d'Administration des autorisations pour augmenter le capital de la Société par l'émission d'actions ordinaires ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.



Le montant nominal total maximal relatif à l'émission de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription est de 45 millions d'euros suite à son renouvellement par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005, représentant un maximum de 90 millions d'actions nouvelles à émettre. Le montant nominal total maximal relatif à l'émission de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription (mais avec faculté pour le Conseil d'Administration de consentir un droit de priorité aux actionnaires de la Société) est de 33 millions d'euros, représentant un maximum de 66 millions d'actions nouvelles à émettre. Ces autorisations n'ont pas été mises en œuvre en 2006. Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2007 le renouvellement de l'ensemble de ces délégations, pour des plafonds identiques pour chaque type d'émission (avec ou sans droit préférentiel de souscription), étant précisé qu'en cas d'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, un droit de priorité sera obligatoirement conféré aux actionnaires.

L'Assemblée Générale du 26 avril 2007 est appelée à renouveler certaines autorisations d'émission pour les valeurs mobilières, avec ou sans droit préférentiel de souscription, selon les conditions figurant dans le tableau ci-après.

	Date de l'autorisation	Date d'échéance <sup>(2)</sup>	Plafonds autorisés			
			Actions ordinaires (montant nominal de l'émission)	Valeurs mobilières donnant accès au capital		
Emissions non dilutives (avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires) <sup>(1)</sup>	26 avril 2007 (26 mois)	26 juin 2009	45 millions d'euros dont un sous-plafond de 33 millions d'euros pour les émissions dilutives	2 milliards d'euros		
Emissions dilutives (émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires) <sup>(1)</sup>	26 avril 2007 (26 mois)	26 juin 2009				
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	26 avril 2007 (26 mois)	26 juin 2009	33 millions d'euros	–		
Autorisation en faveur de salariés et/ou dirigeants du Groupe	Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise	26 avril 2007 (26 mois)	26 juin 2009	3 millions d'euros	–	
		Attribution d'options d'achat d'actions	26 avril 2007 (26 mois)	26 juin 2009	3 millions d'actions existantes	–
			Attribution gratuite d'actions	26 avril 2007 (26 mois)	26 juin 2009	1 million d'actions nouvelles ou existantes

<sup>(1)</sup> Pour les émissions résultant de souscriptions en numéraire, le Conseil d'Administration peut augmenter le nombre de titres à émettre dans la limite de 15 % des émissions initiales et au même prix que ces dernières.

<sup>(2)</sup> Sous réserve de l'adoption de la résolution proposée à l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

### 21.1.5 Instruments financiers non représentatifs du capital

A ce jour, la Société n'a pas émis d'instruments financiers non représentatifs du capital.

Afin de tenir compte des nouvelles possibilités offertes par les dispositions issues de l'ordonnance n°2004-604 du 24 juin 2004 portant réforme du régime des valeurs mobilières, l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 a délégué au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, soit jusqu'au 26 juin 2007, la compétence de décider l'émission (i) de valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution de titres de créances et (ii) de titres de créances auxquels ces valeurs mobilières donnent droit (l'ensemble des émissions réalisées en vertu de cette délégation ne pouvant dépasser un plafond de 2 milliards d'euros de valeur nominale). Cette autorisation n'a pas été mise en œuvre en 2006 et il ne sera pas proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 de renouveler cette délégation.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 27 avril 2006 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à l'émission d'obligations ordinaires ou de titres subordonnés à durée déterminée ou indéterminée, à hauteur d'un montant nominal maximal de 4 milliards d'euros ou la contre-valeur de cette somme exprimée en toutes autres monnaies. Cette autorisation n'a pas été mise en œuvre en 2006 et reste valable jusqu'au 27 avril 2011.

#### **21.1.6 Autres titres donnant accès au capital**

##### **Plans d'Options d'Achat d'Actions**

L'Assemblée Générale a, par autorisations successives, autorisé le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois et sur une période maximale de vingt-six mois, des options d'achat d'actions dans la limite de 1 % du capital de la Société pour le plan de mai 1997, de quatre millions d'actions pour les plans de mai 1999, mai 2001 et avril 2003 (après prise en compte de la division du nominal de l'action intervenue le 15 juin 2004) et de trois millions d'actions pour le plan d'avril 2005.

Dans le cadre de ces autorisations, le Conseil d'Administration a attribué aux principaux cadres supérieurs du Groupe 13 898 503 options d'achat d'actions. Au 31 décembre 2006, 6 719 034 de ces options pouvaient encore être exercées par leurs bénéficiaires. Par ailleurs, le Conseil d'Administration pouvait encore attribuer 1 991 175 options d'achat au 31 décembre 2006 (voir paragraphe 17.2 – Participation et options d'achat d'actions).

Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 une nouvelle autorisation de vingt-six mois, qui annulera et remplacera celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005, pour consentir, en une ou plusieurs fois, des options d'achat d'actions de la Société dans la limite de trois millions d'actions.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 a accordé au Conseil d'Administration une autorisation de vingt-six mois pour attribuer gratuitement, en une ou plusieurs fois, des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société dans la limite de 0,4 % du capital, soit un million d'actions. Cette autorisation n'a pas été mise en œuvre à ce jour. Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 une nouvelle autorisation de vingt-six mois pour attribuer gratuitement, en une ou plusieurs fois, des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société, dans la limite d'un million d'actions.

##### **Obligations à Options de Conversion et/ou d'Echange en Actions Nouvelles ou Existantes (OCEANEs)**

En juin 2001, la Société avait émis un emprunt obligataire pour un montant nominal de 1 000 millions d'euros représenté par 5 076 142 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes d'une valeur nominale unitaire de 197 euros.

Dans le cadre des options de remboursement anticipé prévues lors de l'émission, la Société a procédé au remboursement anticipé de 1 906 311 obligations le 19 juin 2003, 3 750 obligations le 19 juin 2004 et 2 812 194 obligations le 19 juin 2005. Le solde de cet emprunt a été intégralement remboursé le 2 janvier 2006, conformément aux dispositions du contrat d'émission qui prévoyait la possibilité d'un remboursement anticipé si le nombre d'obligations en circulation devenait inférieur à 10 % du nombre d'obligations émises.

### 21.1.7 Tableau d'évolution du capital au cours des cinq dernières années

Date de Constatation	Nombre d'actions créées ou annulées	Nature de l'opération	Variation du capital		Montant successif du capital	Nombre cumulé d'actions
			Nominal (en euros)	Prime d'émission (en euros)		
30 janvier 2001	272 780 actions	Levées d'options	272 780	14 191 240,06	149 086 208	149 086 208 actions
28 mai 2001	341 944 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	341 944	39 908 284,24	149 428 152	149 428 152 actions
20 décembre 2001	(8 500 000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(8 500 000)	(1 086 466 285,23)	140 928 152	140 928 152 actions
17 janvier 2002	105 275 actions	Levées d'options	105 275	5 432 231,50	141 033 427	141 033 427 actions
3 mai 2002	357 945 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	357 945	37 161 865,92	141 391 372	141 391 372 actions
17 octobre 2002	(2 800 000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(2 800 000)	(364 945 421)	138 591 372	138 591 372 actions
20 décembre 2002	(1 400 000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(1 400 000)	(180 782 108,26)	137 191 372	137 191 372 actions
17 janvier 2003	143 750 actions	Levées d'options	143 750	7 586 252,60	137 335 122	137 335 122 actions
24 avril 2003	332 861 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	332 861	31 042 616,86	137 667 983	137 667 983 actions
22 juillet 2003	(1 000 000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(1 000 000)	(128 529 669,74)	136 667 983	136 667 983 actions
22 décembre 2003	(1 700 000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(1 700 000)	(216 882 782,43)	134 967 983	134 967 983 actions
20 janvier 2004	7 510 actions	Levées d'options	7 510	473 881,00	134 975 493	134 975 493 actions
10 février 2004	(1 300 000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(1 300 000)	(155 926 934,77)	133 675 493	133 675 493 actions
26 avril 2004	352 232 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	352 232	37 572 587,44	134 027 725	134 027 725 actions
15 juin 2004	2 265 actions	Levée d'options	2 265	142 921,50	134 029 990	134 029 990 actions
15 juin 2004	134 029 990 actions	Division du nominal par deux	–	–	134 029 990	268 059 980 actions
20 janvier 2005	35 540 actions	Levées d'options	17 770	1 121 287,00	134 047 760	268 095 520 actions
22 avril 2005	(4 600 000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(2 300 000)	(56 206 484, 93)	131 747 760	263 495 520 actions
2 mai 2005	704 730 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	352 365	39 246 413,7	132 100 125	264 200 250 actions
23 janvier 2006	34 940 actions	Levées d'options	17 470	1 102 357,0	132 117 595	264 235 190 actions
3 mai 2006	629 556 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	314 778	44 345 924,64	132 432 373	264 864 746 actions
1 <sup>er</sup> août 2006	(1 400 000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(700 000)	(84 694 695,3)	131 732 373	263 464 746 actions
15 décembre 2006	(2 600 000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(1 300 000)	–	130 432 373	260 864 746 actions

## 21.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

### 21.2.1 Objet social

Aux termes de l'article 2 des statuts, GROUPE DANONE a pour objet, directement ou indirectement, en France et en tous pays :

- L'industrie et le commerce de tous produits alimentaires,
- La réalisation de toutes opérations financières et la gestion de tous droits mobiliers et titres, cotés ou non, français ou étrangers, l'acquisition et la gestion de tous biens et droits immobiliers.

La Société pourra, généralement, faire toutes opérations mobilières, immobilières, industrielles, commerciales et financières se rattachant directement ou indirectement ou pouvant être utiles, à un titre quelconque, à la Société pour son objet.

Elle pourra agir directement ou indirectement et faire ces opérations sous quelque forme que ce soit, pour son compte ou pour le compte de tiers, et soit seule, soit en participation, association, groupement ou sociétés, avec toutes autres personnes ou sociétés.

Elle pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés et affaires françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet, par création de sociétés spéciales, au moyen d'apport ou souscription, par acquisition d'actions, obligations ou autres titres et de tous droits sociaux et, généralement, par toutes formes quelconques.

### 21.2.2 Règlement intérieur du Conseil d'Administration

Un règlement intérieur du Conseil d'Administration, précisant les droits et obligations des administrateurs, ainsi que le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration, avait été adopté lors du Conseil d'Administration du 25 avril 2002. A la suite de la publication du rapport Bouton, le Conseil d'Administration avait procédé à une auto-évaluation de son fonctionnement en 2003 et avait décidé de modifier son règlement intérieur. A la suite de l'auto-évaluation réalisée en 2006, un nouveau règlement intérieur a été adopté par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 15 décembre 2006.

Les principales dispositions du règlement intérieur du Conseil d'Administration sont résumées ci-après.

**Mission du Conseil d'Administration.** Le Conseil d'Administration est un organe collégial où tous les administrateurs ont les mêmes pouvoirs et les mêmes devoirs et où les décisions doivent être prises collectivement. Il est responsable devant l'ensemble des actionnaires, il se réunit au moins cinq fois par an et détermine ses règles de fonctionnement et celles de ses différents comités.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la Société. Il doit s'assurer de la pertinence, de la comparabilité, de la fiabilité et de la clarté des informations fournies aux actionnaires et au marché financier, dans le respect des normes comptables applicables.

Le Président fait, lors de chaque Conseil, un point sur les opérations conclues depuis la précédente réunion ainsi que sur les principaux projets en cours et susceptibles d'être conclus avant le prochain Conseil. Le Conseil procède chaque année à un examen portant sur les points essentiels du rapport de gestion, ainsi que sur les délibérations présentées à l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le Conseil d'Administration approuve les projets d'investissement stratégiques et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptible d'affecter significativement les résultats du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risques. En particulier, le Président-Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour les opérations suivantes :

<u>Nature des opérations</u>	<u>Seuils d'autorisation</u>
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)	Seuil de 250 millions d'euros applicable : <ul style="list-style-type: none"> <li>— pour les investissements, partenariats et joint-ventures : par investissement pour la part du Groupe</li> <li>— pour les cessions : rémunération perçue pour la part du Groupe</li> </ul>
Tout engagement hors bilan donné par le Groupe	Seuil de 100 millions d'euros pour la part du Groupe
Autres investissements	Tout dépassement significatif au-delà du montant fixé dans le cadre du budget annuel
Réorganisations internes	Toute réorganisation dont le coût global pour la part du Groupe dépasse 50 millions d'euros

Les administrateurs reçoivent entre les réunions du Conseil toutes les informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour le Groupe. Plus généralement, ils peuvent se faire communiquer à tout moment par le Président toutes les informations et tous les documents qu'ils estiment utiles à l'accomplissement de leur mission.

**Réunions du Conseil d'Administration.** Conformément aux dispositions légales et réglementaires et au règlement intérieur du Conseil d'Administration, les administrateurs qui participent aux réunions du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité. Ce mode de participation est cependant exclu lorsqu'il s'agit pour le Conseil de délibérer sur l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société et sur l'établissement du rapport de gestion incluant le rapport de gestion du Groupe.

**Comités du Conseil d'Administration.** Le Conseil d'Administration peut décider la création d'un ou plusieurs comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions et qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Ces comités ne sauraient s'immiscer dans la direction de la Société ni réduire ou limiter les pouvoirs du Président-Directeur Général ou des directeurs généraux délégués, ni ceux du Conseil d'Administration. Dans son domaine de compétence, chaque comité émet des propositions, recommandations et avis, et rend compte de ses missions au Conseil d'Administration.

Les Comités sont composés uniquement d'administrateurs : leurs membres sont nommés par le Conseil d'Administration à titre personnel et ne peuvent se faire représenter. Le Président des comités est désigné par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération.

**Rémunération des membres du Conseil d'Administration.** Le montant global maximal des jetons de présence à répartir entre les administrateurs est déterminé par l'Assemblée Générale. Les administrateurs qui sont membres du Comité Exécutif ne perçoivent pas ces jetons de présence.

**Déontologie des administrateurs.** Les administrateurs sont tenus à une obligation générale de confidentialité en ce qui concerne les délibérations du Conseil et des comités ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel. Les Principes de Conduite des Affaires du Groupe, qui précisent notamment les règles relatives aux informations privilégiées, sont applicables aux administrateurs.

Chaque administrateur agit dans l'intérêt et pour le compte de l'ensemble des actionnaires. Dans l'exercice de son mandat, chaque administrateur doit se déterminer indépendamment de tout intérêt autre que l'intérêt social du Groupe Danone et de ses actionnaires. Chaque administrateur doit en permanence s'assurer que sa situation personnelle ne le met pas en situation de conflit d'intérêts avec le Groupe. Tout administrateur en situation de conflit d'intérêts doit en faire part au Conseil afin que ce dernier puisse statuer et s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

**Transactions sur les titres de la Société.** Les titres visés incluent les actions de la Société, ainsi que tous instruments financiers liés à ces actions.

D'une manière générale, les membres du Conseil d'Administration sont tenus de respecter un devoir de prudence et de vigilance, ainsi qu'une obligation de précaution particulière sur toute transaction personnelle portant sur des titres de la Société.

En particulier, les administrateurs ne doivent pas effectuer d'opérations spéculatives et à court terme sur les titres de la Société ni effectuer d'opérations sur les titres de la Société dans les cas suivants:

- lorsqu'ils sont en possession d'informations susceptibles, dès publication, d'affecter le cours de ces titres ;
- pendant les périodes qui leur seront explicitement indiquées par la Société; notamment pendant le mois précédant l'annonce préliminaire des résultats annuels et semestriels de la Société, et les quinze jours précédant la date de publication des chiffres d'affaires trimestriels de la Société.

L'ensemble des règles est également applicable à toute opération effectuée par les personnes avec lesquelles les administrateurs sont liés.

**Evaluation de la performance du Conseil d'Administration.** La performance du Conseil fera l'objet d'une évaluation tous les deux ans, qui pourra prendre la forme d'une auto-évaluation ou d'une évaluation par le Comité de Nomination et de Rémunération ou encore par tout organisme tiers.

### 21.2.3 Assemblées générales

L'Assemblée Générale est convoquée par le Conseil d'Administration dans les conditions prévues par la loi.

Les Assemblées sont tenues dans la ville du siège social ou dans toute autre localité, suivant la décision prise à ce sujet par le convoquant et au lieu indiqué dans les convocations.

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions, sous réserve de la déchéance encourue en vertu de toutes dispositions législatives ou réglementaires.

L'Assemblée Générale, régulièrement convoquée et constituée, représente l'universalité des actionnaires ; ses décisions sont obligatoires pour tous, même pour les dissidents, les incapables et les absents.

Tout actionnaire ne peut se faire représenter que par son conjoint ou par un autre actionnaire en vertu d'un pouvoir dont la forme est déterminée par le Conseil d'Administration.

Les mineurs et incapables sont représentés par leurs tuteurs et administrateurs, sans que ces derniers aient besoin d'être personnellement actionnaires. Une personne morale est valablement représentée par tout représentant légal ayant qualité ou par une personne spécialement habilitée à cet effet.

Le droit de participer aux Assemblées pourra être subordonné (i) pour les titulaires d'actions nominatives, à l'inscription des actions aux comptes de leurs propriétaires, tenus par la Société ou par le

mandataire désigné par la Société, (ii) pour les titulaires d'actions au porteur, au dépôt, au siège social ou en tout autre lieu désigné dans la convocation, d'une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire habilité ou le dépositaire qui a procédé à l'enregistrement comptable des titres au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée.

#### **21.2.4 Franchissement de seuils**

En sus des déclarations légales, les statuts prévoient que toute personne, physique ou morale, qui vient à détenir ou cesse de détenir, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L. 233-7 et suivants du livre II du Code de commerce, une fraction égale à 0,5 % des droits de vote ou un multiple de cette fraction, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils, informer la Société du nombre total d'actions ou de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'elle détient, seule ou indirectement ou encore de concert. Pour les franchissements de seuil résultant d'une acquisition ou d'une cession en bourse, le délai de cinq jours de bourse démarre à compter du jour de la négociation des titres et non de leur livraison.

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant 5 % des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

#### **21.2.5 Modification du capital et des droits attachés aux actions**

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux dispositions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

## CHAPITRE 22 CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats conclus par la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines sociétés consolidées ou mises en équivalence, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Le prix d'exercice de ces options est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de l'entité concernée à la date d'exercice de l'option. Au 31 décembre 2006, le montant de ces engagements s'élevait à environ 2,7 milliards d'euros, dont 2,5 milliards sont reflétés dans les dettes financières (voir Note 15 des annexes aux comptes consolidés). Le principal engagement, d'un montant de 2,0 milliards d'euros, est relatif à Danone Espagne.



**CHAPITRE 23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET  
DECLARATIONS D'INTERETS**

NEANT

## CHAPITRE 24 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 un certain nombre d'informations sur l'organisation et les activités de la Société et ses filiales sont disponibles sur le site Internet du Groupe [www.danone.com](http://www.danone.com).

Le tableau ci-dessous détaille l'ensemble des informations publiées ou rendues publiques entre le 1<sup>er</sup> janvier 2006 et le 15 mars 2007 :

<u>Thème</u>	<u>Date</u>	<u>Lieu de consultation</u>
Le Groupe DANONE cède ses activités sauces et produits surgelés AMOY	12/01/2006	<a href="http://www.danone.com">www.danone.com</a> <a href="http://www.sec.gov">www.sec.gov</a> AMF
Groupe DANONE Résultats définitifs de l'année 2005	15/02/2006	<a href="http://www.danone.com">www.danone.com</a> <a href="http://www.sec.gov">www.sec.gov</a> AMF
Chiffre d'affaires consolidé du Groupe Danone par pôle d'activité Total cumul à fin décembre 2005	15/02/2006	BALO
Déclaration des transactions sur actions propres	28/02/2006	AMF
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la société au titre des articles 222-14 et 222-15 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers	28/02/2006	AMF
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	03/03/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	07/03/2006	AMF
Frank Riboud, Président Directeur Général du Groupe Danone rejoint le Conseil d'Administration de GAIN	7/03/2006	<a href="http://www.danone.com">www.danone.com</a>
Avis préalable de réunion AG 2006	10/03/2006	BALO <a href="http://www.sec.gov">www.sec.gov</a>
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	10/03/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	13/03/2006	AMF
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la société au titre des articles 222-14 et 222-15 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers	13/03/2006	AMF
Groupe DANONE Création de la société Grameen Danone Foods Social Business	16/03/2006	<a href="http://www.danone.com">www.danone.com</a> <a href="http://www.sec.gov">www.sec.gov</a> AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	20/03/2006	AMF
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la société au titre des articles 222-14 et 222-15 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers	21/03/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	27/03/2006	AMF
1 <sup>er</sup> avis de convocation AG 2006	31/03/2006	BALO
Groupe Danone cède ses biscuits et snacks salés en Nouvelle Zélande	31/03/2006	<a href="http://www.danone.com">www.danone.com</a> <a href="http://www.sec.gov">www.sec.gov</a> AMF
Comptes sociaux et comptes consolidés provisoires	03/04/2006	BALO
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la société au titre des articles 222-14 et 222-15 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers	11/04/2006	AMF
Additif aux comptes annuels provisoires publiés le 3 avril 2006	12/04/2006	BALO
Déclaration des transactions sur actions propres	13/04/2006	AMF
2 <sup>e</sup> Avis de convocation assemblée générale 2006	19/04/2006	BALO
Groupe DANONE Résultats Premier Trimestre 2006	20/04/2006	<a href="http://www.danone.com">www.danone.com</a> <a href="http://www.sec.gov">www.sec.gov</a> AMF

<u>Thème</u>	<u>Date</u>	<u>Lieu de consultation</u>
Chiffre d'affaires consolidé de GROUPE DANONE par pôle d'activité 1 <sup>er</sup> trimestre	21/04/2006	BALO
Déclaration des transactions sur actions propres	24/04/2006	AMF
Le Groupe DANONE portera sa participation de 51% à 95% dans Danone Djurdjura en Algérie	25/04/2005	www.danone.com www.sec.gov AMF
Réaffectation	27/04/2006	AMF www.danone.com
Assemblée générale du 27 avril 2006	27/04/2006	AMF www.danone.com www.sec.gov
Déclaration des transactions sur actions propres	02/05/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	09/05/2006	AMF
Publication des droits de vote 2006	12/05/2006	BALO
Déclaration des transactions sur actions propres	15/05/2006	AMF
Publication de la notice légale	17/05/2006	BALO
Déclaration des transactions sur actions propres	23/05/2006	AMF
Rapport général des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et consolidés annuels	26/05/2006	BALO
Déclaration des transactions sur actions propres	29/05/2006	AMF
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	31/05/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	06/06/2006	AMF
Le Groupe DANONE renforce sa présence en Algérie en s'implantant sur le marché de l'eau embouteillée	08/06/2006	www.danone.com www.sec.gov AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	12/06/2006	AMF
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	13/06/2006	AMF
Le Groupe DANONE annonce la création de Stonyfield Europe	19/06/2006	www.danone.com www.sec.gov AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	20/06/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	26/06/2006	AMF
Le Groupe DANONE investit dans le leader du marché des jus en Chine	03/07/2006	www.danone.com www.sec.gov AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	10/07/2006	AMF
GROUPE DANONE : Résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2006	02/08/2006	www.danone.com www.sec.gov AMF
Chiffres d'affaires consolidés de GROUPE DANONE par pôle d'activité 2 <sup>ème</sup> trimestre 2006	02/08/2006	BALO
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	16/08/2006	AMF
Publication notice légale – Complément	09/08/2006	BALO
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	29/08/2006	AMF

<u>Thème</u>	<u>Date</u>	<u>Lieu de consultation</u>
Déclaration des transactions sur actions propres	30/08/2006	AMF
Comptes consolidés au 30/06/2006	08/08/2006	www.sec.gov
	11/09/2006	BALO AMF
Le Groupe DANONE renforce sa présence en Ukraine	07/09/2006	www.danone.com www.sec.gov AMF
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	08/09/2006	AMF
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	13/09/2006	AMF
DANONE investit dans un acteur majeur du marché de l'eau en bouteilles au Danemark	19/09/2006	www.danone.com www.sec.gov AMF
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	25/09/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	26/09/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	02/10/2006	AMF
Désignation des mandataires pour assurer la tenue des comptes des propriétaires d'actions nominatives détenues par les salariés de GROUPE DANONE et issues des plans réservés à ces salariés	04/10/2006	BALO
Déclaration des transactions sur actions propres	09/10/2006	AMF
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	11/10/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	16/10/2006	AMF
GROUPE DANONE : Résultats des 9 mois 2006	17/10/2006	www.danone.com www.sec.gov AMF
Chiffre d'affaires consolidé de GROUPE DANONE par pôle d'activité 3 <sup>ème</sup> trimestre 2006	18/10/2006	BALO
Déclaration des transactions sur actions propres	25/10/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	30/10/2006	AMF
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	02/11/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	06/11/2006	AMF
Lancement du premier produit laitier à prix très accessible de la Grameen Danone Food Social Business Enterprise	07/11/2006	www.danone.com
Déclaration des transactions sur actions propres	13/11/2006	AMF
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	17/11/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	22/11/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	28/11/2006	AMF
Groupe DANONE révisé à la hausse son objectif de croissance organique désormais compris entre +6% et +8% par an	30/11/2006	www.danone.com www.sec.gov AMF
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	04/12/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	04/12/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	11/12/2006	AMF

<u>Thème</u>	<u>Date</u>	<u>Lieu de consultation</u>
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	12/12/2006	AMF
Le GROUPE DANONE procède à l'annulation de 2 600 000 actions propres	15/12/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	18/12/2006	AMF
	22/12/2006	www.sec.gov BALO
Déclaration des opérations effectuées par les mandataires sociaux	22/12/2006	AMF
Le GROUPE DANONE et Mengniu créent une joint venture en Chine	18/12/2006	www.danone.com www.sec.gov AMF
Le GROUPE DANONE va proposer à ses actionnaires la création d'un fonds pour le développement d'entreprises à finalité sociale et créer un Comité de Responsabilité Sociale au sein de son Conseil d'administration	18/12/2006	www.danone.com www.sec.gov AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	22/12/2006	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	15/01/2007	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	23/01/2007	AMF
Le Groupe DANONE s'implante en Thaïlande sur le marché des produits laitiers frais et s'associe à Dutch Mill Co.	23/01/2007	www.danone.com www.sec.gov AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	29/01/2007	AMF
Le Groupe DANONE rachète la totalité des actions de la joint venture japonaise Calpis Ajinomoto Danone	31/01/2007	www.danone.com www.sec.gov AMF
GROUPE DANONE Résultats définitifs de l'année 2006	15/02/2007	www.danone.com www.sec.gov BALO AMF
Le Groupe DANONE soutient l'introduction en bourse de Hui Yuan	23/02/2007	www.danone.com
Le Groupe DANONE s'associe à Alqueria pour entrer sur le marché des produits laitiers frais en Colombie	26/02/2007	www.danone.com www.sec.gov AMF

## **CHAPITRE 25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**

La liste des filiales et participations figure dans la Note 30 des annexes aux comptes consolidés.

**ANNEXES ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 26 AVRIL 2007**

A.1	PROJET DE RESOLUTIONS PRESENTEES A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE .....	204
A.2	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 26 AVRIL 2007 .....	220
A.3	MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	227

## A.1 PROJET DE RESOLUTIONS PRESENTEES A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE

### I — RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE

#### *Première résolution*

##### **(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2006)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes sociaux de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2006, comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

#### *Deuxième résolution*

##### **(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2006)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2006, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

#### *Troisième résolution*

##### **(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2006 et fixation du dividende à 2 € par action)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes :

— constate que le bénéfice de l'exercice 2006 s'élève à .....	873 582 156,27 euros
— constate que le report à nouveau est de .....	1 751 850 933,96 euros
soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à .....	2 625 433 090,23 euros
— décide d'affecter le total ainsi obtenu :	
au dividende pour un montant de .....	521 729 492,00 euros
au report à nouveau pour un montant de .....	2 103 703 598,23 euros

L'Assemblée Générale décide en conséquence la mise en paiement le 10 mai 2007 d'un dividende de 2 euros par action. La somme ainsi répartie entre les Actionnaires sera éligible pour sa totalité à la réfaction de 40 % prévue à l'article 158-3.2° du Code général des impôts, pour les Actionnaires qui peuvent en bénéficier.

L'Assemblée Générale décide que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, le montant du dividende correspondant aux actions que la Société viendrait à détenir à la date de la mise en paiement sera affecté au compte de « Report à Nouveau ».

Il est rappelé que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

<u>Exercice<sup>(1)</sup></u>	<u>Nombre d'actions</u>	<u>Dividende distribué</u>	<u>Avoir fiscal / Réfaction<sup>(2)</sup></u>	<u>Dividende global</u>
2003	267 350 986	1,225	0,6125	1,8375
2004	268 095 520	1,35	— <sup>(3)</sup>	1,35
2005	264 235 190	1,70	— <sup>(4)</sup>	1,70

<sup>(1)</sup> Les chiffres de l'exercice 2003 ont été retraités pour prendre en compte la division par 2 du nominal des actions intervenue le 15 juin 2004.

<sup>(2)</sup> L'avoir fiscal a été retenu au seul taux de 50 % pour les besoins du présent tableau.

<sup>(3)</sup> Distribution éligible pour sa totalité à la réfaction de 50%.

<sup>(4)</sup> Distribution éligible pour sa totalité à la réfaction de 40%.



#### ***Quatrième résolution***

##### **(Approbation des conventions visées au rapport spécial des Commissaires aux Comptes).**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions de ce rapport, approuve les conventions dont il est fait état dans ce rapport et prend acte en tant que besoin de la continuation au cours de l'exercice des conventions autorisées antérieurement.

#### ***Cinquième résolution***

##### **(Renouvellement du mandat de Monsieur Franck RIBOUD en qualité d'administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'administrateur de Monsieur Franck RIBOUD.

Le mandat d'administrateur de Monsieur Franck RIBOUD prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009.

#### ***Sixième résolution***

##### **(Renouvellement du mandat de Monsieur Emmanuel FABER en qualité d'administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'administrateur de Monsieur Emmanuel FABER.

Le mandat d'administrateur de Monsieur Emmanuel FABER prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009.

#### ***Septième résolution***

##### **(Ratification de la cooptation de Monsieur Naomasa TSURITANI en qualité d'administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, ratifie la cooptation en qualité d'administrateur de Monsieur Naomasa TSURITANI décidée par le Conseil d'Administration dans sa séance du 14 février 2007 en remplacement de Monsieur Hirokatsu HIRANO, administrateur démissionnaire, pour la durée restant à courir de son mandat, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

#### ***Huitième résolution***

##### **(Autorisation à conférer au Conseil d'Administration à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions de la Société)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, et après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, autorise ce dernier à acheter, conserver ou transférer des actions de la Société, dans le cadre d'un programme de rachat soumis aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ainsi que du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive européenne n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003.

Le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité :

- soit l'attribution d'options d'achat d'actions à des salariés et des mandataires sociaux de la Société ainsi qu'à des salariés et des mandataires sociaux des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par la Société,

- soit l'attribution gratuite d'actions à des salariés et des mandataires sociaux dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce,
- soit la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
- soit la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- soit l'annulation d'actions dans la limite légale maximale.

Dans les limites permises par la réglementation en vigueur, les actions pourront être acquises, cédées, échangées ou transférées par tous moyens sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition de blocs d'actions. Ces moyens incluent l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles (notamment achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci), dans des conditions autorisées par l'Autorité des Marchés Financiers.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, y compris en période d'offre publique, dans les limites permises par la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat ne pourra être supérieur à 160 euros par action.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des titres, le prix indiqué ci-dessus sera ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital social avant l'opération et ce nombre après l'opération.

Le nombre maximal d'actions pouvant être achetées en vertu de cette autorisation ne pourra à aucun moment excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social (soit à titre indicatif, et sans tenir compte des actions déjà détenues par la Société, 26 086 474 actions à la date du 31 décembre 2006, représentant un montant maximum d'achat théorique de 4 173 835 840 euros), étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée, les acquisitions réalisées par la Société ne pouvant en aucun cas l'amener à détenir, directement et indirectement par l'intermédiaire de filiales, plus de 10 % de son capital social.

Nonobstant ce qui est dit ci-dessus, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder 5 % de son capital social.

En vue de mettre en oeuvre la présente autorisation, tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de :

- passer tous ordres en bourse ou hors marché,
- conclure tous accords, en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions,
- effectuer toutes déclarations et formalités auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, et de tout autre organisme,
- remplir toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.

Le Conseil d'Administration devra informer l'Assemblée Générale des opérations réalisées en application de la présente résolution.

La présente résolution annule et remplace l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 27 Avril 2006 dans sa 10<sup>ème</sup> résolution et est consentie pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

***Neuvième Résolution***  
**(Projet danone.communities)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration de la Société et compte tenu du caractère innovant du projet au sein duquel la création de valeur sociétale prime sur la création de valeur économique :

1. Prend acte que pour poursuivre sa mission "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre", et dans le cadre de l'actualisation de son double projet économique et social, la Société a souhaité initier une démarche sociétale à dimension mondiale centrée autour de la création d'un fonds de développement d'entreprises à finalité sociale, dénommé danone.communities et dont les grands principes de fonctionnement sont les suivants :

(i) danone.communities est une structure de financement visant à favoriser le développement d'entreprises rentables dont la vocation première est la maximisation d'objectifs sociaux et non celle de leur profit.

(ii) danone.communities concentrera ses investissements sur des projets à fort impact social, en cohérence avec la mission du Groupe Danone.

(iii) Sous réserve de l'agrément de l'Autorité des Marchés Financiers, danone.communities sera structuré sous la forme de deux Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières régis par les dispositions du Code Monétaire et Financier, du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers et du Code de commerce, à savoir :

- une Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV), dont l'actif sera très majoritairement investi en instruments financiers de type monétaire, et,
- un Fonds Commun de Placement à Risques (FCPR) contrôlé par la SICAV, détenant principalement des participations dans les entreprises sélectionnées dans le cadre du projet danone.communities.

(iv) Cette structure sera indépendante à l'égard de la Société tant financièrement que sur le plan de ses organes de direction.

(v) En tant qu'initiateur de ce projet, la Société souscrira de façon minoritaire au capital de la SICAV, et sera représentée à son Conseil d'Administration.

(vi) La conclusion et l'exécution de toutes conventions entre la Société et les deux OPCVM danone.communities seront soumises aux Commissaires aux Comptes de la Société, et ce conformément aux dispositions du Code de commerce sur les conventions réglementées.

(vii) Selon des modalités qu'elles détermineront de manière indépendante, des institutions financières agréées de premier rang seront chargées de la commercialisation des actions de la SICAV et, à ce titre, pourront proposer aux Actionnaires de la Société, à ses salariés et à ses consommateurs, ainsi qu'au grand public, de participer au projet danone.communities. Les Actionnaires de la Société qui le souhaiteront pourront ainsi décider d'y affecter tout ou partie des dividendes versés par la Société.

2. Approuve la souscription par la Société d'actions de la SICAV danone.communities.

## II — RESOLUTIONS A CARACTERE EXTRAORDINAIRE

### *Dixième résolution*

#### **(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des Actionnaires)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et constaté la libération intégrale du capital social, et statuant conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, soit en euros ou en monnaie étrangère, et avec maintien du droit préférentiel de souscription des Actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société et (ii) de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens ou à terme au capital de la Société.

Les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en monnaie étrangère.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, les compétences qui lui sont conférées au titre de la présente résolution.

a) Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiate et/ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 45 millions d'euros, étant précisé que sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions ordinaires qui seraient éventuellement émises en vertu des 11<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolutions de la présente Assemblée.

Il est précisé que le plafond du paragraphe (a) ci-dessus est fixé compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour protéger les intérêts des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux stipulations contractuelles applicables.

b) L'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas dépasser un plafond de 2 milliards d'euros de valeur nominale (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies). Ce plafond est commun à l'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société, qui pourront être réalisées en vertu des délégations consenties dans les 11<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente Assemblée, mais distinct du plafond de 4 milliards d'euros s'appliquant aux titres de créances dont l'émission serait décidée en vertu de l'autorisation consentie par votre Assemblée Générale du 27 avril 2006 dans sa 11<sup>ème</sup> résolution.

Pour le calcul du plafond fixé au paragraphe (b) ci-dessus, la contre-valeur en euros de la valeur nominale des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société émises en devises étrangères sera appréciée à la date de la décision d'émission.

Les Actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. Le conseil pourra, en outre, instituer au profit des Actionnaires un droit préférentiel de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et dans la limite de leurs demandes.

Conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, le conseil pourra utiliser, à son choix, et dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, à condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée,
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les Actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente délégation.

Le Conseil d'Administration disposera des pouvoirs nécessaires pour mettre en oeuvre la présente résolution, fixer les conditions d'émission, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder, le cas échéant, à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence de l'opération sur le capital de la Société et de fixer les modalités selon lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales, réglementaires ou contractuelles applicables, procéder à la modification corrélative des statuts et permettre l'imputation éventuelle des frais sur la prime d'émission et, généralement, faire le nécessaire.

Il appartiendra au Conseil d'Administration de fixer le prix d'émission des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. La somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, sera pour chaque action ordinaire émise, au moins égale à sa valeur nominale.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 dans sa 14<sup>ème</sup> résolution.

#### ***Onzième résolution***

**(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des Actionnaires, mais avec obligation de conférer un droit de priorité)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et constaté la libération intégrale du capital social, et statuant conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, soit en euros ou en monnaie étrangère, et par appel public à l'épargne (i) d'actions ordinaires de la Société et (ii) de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

L'Assemblée Générale décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des Actionnaires à ces actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre, étant entendu que le Conseil d'Administration confèrera obligatoirement aux Actionnaires un droit de priorité sur la totalité de l'émission, pendant le délai et dans les conditions qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables mais pourra, si le Conseil d'Administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible.

Les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en monnaie étrangère.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, les compétences qui lui sont conférées au titre de la présente résolution.

a) Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiate et/ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 33 millions d'euros, plafond commun à l'ensemble des augmentations de capital réalisées en vertu des délégations consenties dans les 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente Assemblée et qui s'imputera sur le plafond global visé au paragraphe (a) de la 10<sup>ème</sup> résolution de la présente Assemblée.

Il est précisé que le plafond du paragraphe (a) ci-dessus est fixé compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour protéger les intérêts des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux stipulations contractuelles applicables.

b) L'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas dépasser un plafond de 2 milliards d'euros de valeur nominale (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies), plafond commun à l'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société, réalisées en vertu des délégations consenties dans les 10<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente Assemblée, mais distinct du plafond de 4 milliards d'euros s'appliquant aux titres de créances dont l'émission serait décidée en vertu de l'autorisation consentie par votre Assemblée Générale du 27 avril 2006 dans sa 11<sup>ème</sup> résolution.

Pour le calcul du plafond fixé au paragraphe (b) ci-dessus, la contre-valeur en euros de la valeur nominale des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société émises en devises étrangères sera appréciée à la date de la décision d'émission.

Conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, le conseil pourra utiliser, à son choix, et dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée,
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les Actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles

les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente délégation.

Le Conseil d'Administration disposera des pouvoirs nécessaires pour mettre en oeuvre la présente résolution, fixer les conditions d'émission, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et permettre l'imputation éventuelle des frais sur la prime d'émission, et, généralement, faire le nécessaire, étant précisé que :

- le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance. A ce jour, ce prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur Euronext précédant la fixation du prix de souscription, éventuellement diminuée d'une décote de 5 % ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, sera, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au paragraphe précédent après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 dans sa 15<sup>ème</sup> résolution.

#### ***Douzième résolution***

**(Autorisation donnée au Conseil d'Administration en cas d'augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription des Actionnaires, d'augmenter le nombre de titres à émettre)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et statuant conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, autorise le Conseil d'Administration, pour chacune des émissions décidées en application des 10<sup>ème</sup> et 11<sup>ème</sup> résolutions qui précèdent, et au même prix, à augmenter le nombre de titres à émettre dans les conditions fixées à l'article L. 225-135-1 susvisé sous réserve du respect des plafonds prévus dans lesdites résolutions.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, le pouvoir qui lui est conféré au titre de la présente résolution.

La présente délégation est consentie pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 dans sa 16<sup>ème</sup> résolution.

#### ***Treizième résolution***

**(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil

d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et statuant conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148 et L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société en France ou à l'étranger, selon les règles locales, sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 susvisé, et décide, en tant que de besoin, de supprimer, au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des Actionnaires à ces actions ordinaires et valeurs mobilières à émettre.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les Actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente délégation.

Les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront respecter les plafonds prévus dans la 11<sup>ème</sup> résolution soumise à la présente Assemblée.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'Administration tous les pouvoirs nécessaires à la réalisation, dans le cadre des offres publiques d'échange visées ci-dessus, des émissions d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières rémunérant les titres apportés, et, notamment pour :

- en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique,
- déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions ordinaires nouvelles ou, le cas échéant des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
- inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les Actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale,
- procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite « prime d'apport » de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération concernée.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, les compétences qui lui sont conférées au titre de la présente résolution.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 dans sa 17<sup>ème</sup> résolution.



#### ***Quatorzième résolution***

**(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et statuant conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-147 du Code de commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider, dans la limite de 10 % du capital de la Société, sur le rapport du ou des commissaires aux apports mentionnés au 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables, et décide, en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de ces titres, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des Actionnaires aux actions ordinaires et valeurs mobilières à émettre.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les Actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente délégation.

Outre le plafond légal de 10 % du capital de la Société prévu à l'article L. 225-147 du Code de commerce, les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront respecter les plafonds prévus dans la 11<sup>ème</sup> résolution soumise à la présente Assemblée.

Le Conseil d'Administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en oeuvre la présente résolution, notamment pour :

- statuer, sur le rapport du ou des commissaires aux apports mentionnés aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers et leurs valeurs,
- constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces apports et, généralement, faire le nécessaire.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, les compétences qui lui sont conférées au titre de la présente résolution.

La présente délégation est consentie pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 dans sa 18<sup>ème</sup> résolution.

#### ***Quinzième résolution***

**(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital de la Société par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise)**

L'Assemblée Générale extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil

d'Administration et statuant conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-130 du Code de commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, suivie de l'émission et de l'attribution gratuite d'actions ou de l'élévation du nominal des actions ordinaires existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités.

L'Assemblée décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation.

Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital, immédiat ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 33 millions d'euros, étant précisé que ce plafond est fixé (i) compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour protéger les intérêts des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation conformément aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux stipulations contractuelles applicables et (ii) indépendamment des plafonds d'augmentation de capital résultant des émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société autorisées par les 10<sup>ème</sup>, 11<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolutions qui précèdent.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'Administration tous pouvoirs à l'effet de mettre en oeuvre la présente résolution, notamment à l'effet :

- d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont la valeur nominale des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à compter de laquelle l'élévation de la valeur nominale prendra effet ;
- de prendre toutes les mesures destinées à protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au jour de l'augmentation de capital ;
- de constater l'augmentation de capital résultant de l'émission des actions, modifier les statuts en conséquence et procéder à toutes formalités de publicité requises ;
- et généralement de prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, les compétences qui lui sont conférées au titre de la présente résolution.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 dans sa 20<sup>ème</sup> résolution.

#### ***Seizième résolution***

#### **(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil

d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et statuant conformément aux articles L. 225-129-2, L. 225-129-6, L. 225-138 et L. 225-138-1 du Code de commerce et aux articles L. 443-1 et suivants du Code du travail, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société réservée aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise de la Société et à ceux des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par la Société.

Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiat ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions d'actions qui seraient réalisées en vertu de la présente résolution est fixé à 3 millions d'euros, étant précisé que ce plafond est fixé (i) de manière autonome et distincte par rapport aux plafonds visés dans les précédentes résolutions et (ii) compte non tenu des éventuels ajustements qui seraient effectués conformément aux dispositions légales et réglementaires pour protéger les intérêts des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution.

Dans le cadre de la présente délégation, l'Assemblée Générale décide de supprimer au profit des bénéficiaires tels que définis ci-dessus le droit préférentiel de souscription des Actionnaires aux actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre dans le cadre de la présente résolution, et de renoncer à tout droit aux actions ou autres valeurs mobilières attribuées sur le fondement de la présente délégation.

L'Assemblée Générale décide de fixer la décote offerte dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise à 20 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action GROUPE DANONE sur Euronext lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'Administration tous pouvoirs à l'effet de mettre en oeuvre la présente résolution et notamment pour :

- arrêter les caractéristiques, montant et modalités de toute émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès aux actions ordinaires de la Société,
- déterminer si les souscriptions pourront être effectuées directement par les bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes collectifs,
- déterminer les modalités de libération des titres émis,
- fixer la date de jouissance des actions ou, le cas échéant, des valeurs mobilières qui seront émises,
- arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, et plus généralement, décider de l'ensemble des autres modalités de chaque émission,
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
- constater la réalisation d'une ou de plusieurs augmentations de capital par émission d'actions ordinaires à concurrence du montant des actions ordinaires qui seront effectivement souscrites, prendre toute mesure requise pour la réalisation de telles augmentations, procéder aux formalités consécutives à celles-ci, notamment celles relatives à la cotation des titres créés, et apporter aux statuts de la Société les modifications requises, et généralement faire le nécessaire.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, les pouvoirs qui lui sont conférés au titre de la présente résolution.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2006 dans sa 12<sup>ème</sup> résolution.

***Dix-septième résolution***

**(Autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de consentir des options d'achat d'actions)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration, dans le cadre des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel qu'il déterminera parmi les salariés et au bénéfice des mandataires sociaux éligibles ou de certains d'entre eux seulement de la Société et des salariés des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par la Société, des options donnant droit par exercice à l'acquisition d'actions existantes de la Société.

Le nombre total d'actions qui pourront être ainsi acquises par l'exercice des options ne pourra pas excéder 3 millions d'actions de la Société.

Les options auront une durée d'exercice maximale de dix ans.

En conséquence, l'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet de :

1. Fixer les catégories de bénéficiaires et/ou procéder aux allocations nominatives des options ;
2. Fixer les modalités et conditions des options, et notamment :
  - déterminer la durée de validité des options, dans les limites fixées ci-dessus,
  - fixer la ou les dates ou périodes d'exercice des options, étant entendu que le Conseil d'Administration aura la possibilité de (i) anticiper les dates ou les périodes d'exercice des options, (ii) maintenir le caractère exerçable des options ou (iii) modifier les dates ou périodes pendant lesquelles les actions obtenues par l'exercice des options ne pourront être cédées ou mises au porteur,
  - prévoir des clauses éventuelles d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions ainsi obtenues par exercice des options dans les conditions légales et réglementaires en vigueur,
  - le cas échéant, limiter, suspendre, restreindre ou interdire l'exercice des options ou la cession des actions obtenues par exercice des options, pendant certaines périodes ou à compter de certains événements, sa décision pouvant porter sur tout ou partie des options ou des actions et concerner tout ou partie des bénéficiaires,
  - le cas échéant, procéder aux ajustements du nombre et du prix des actions pouvant être obtenues par exercice des options dans les conditions légales et réglementaires alors en vigueur.

Sous réserve des dispositions légales, le prix à payer lors de la levée d'options d'achat des actions sera fixé par le Conseil d'Administration, étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur à 100 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action GROUPE DANONE sur Euronext lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration d'attribuer les options.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 dans sa 22<sup>ème</sup> résolution.

### ***Dix-huitième résolution***

#### **(Autorisation donnée au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. – Autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux qu'il déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

2. – Décide que le Conseil d'Administration procèdera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.

3. – Décide que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à 1 million d'actions, ce montant 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. A cette fin, l'Assemblée Générale autorise, en tant que de besoin, le Conseil d'Administration à augmenter le capital social à due concurrence.

4. – Décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à deux ans, et que les bénéficiaires devront conserver lesdites actions pendant une durée fixée par le Conseil d'Administration, étant précisé que le délai de conservation ne pourra être inférieur à deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions. Toutefois, l'Assemblée Générale autorise le Conseil d'Administration, dans la mesure où la période d'acquisition pour tout ou partie d'une ou plusieurs attributions serait au minimum de quatre ans, à n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées. Pour autant que de besoin, il est rappelé que le Conseil d'Administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

5. – Décide par ailleurs que dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront attribuées définitivement avant le terme de la période d'acquisition restant à courir. Lesdites actions seront librement cessibles à compter de leur livraison.

6. – Prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit au profit des bénéficiaires renonciation des Actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises en vertu de la présente résolution.

7. – Délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en oeuvre la présente autorisation, dans les conditions ci-dessus et dans les limites autorisées par les textes en vigueur et notamment, fixer, le cas échéant, les modalités et conditions des émissions qui seraient réalisées en vertu de la présente autorisation, les dates de jouissance des actions nouvelles, constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts en conséquence, et plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale ordinaire, dans les conditions légales et réglementaires, en particulier l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

La présente autorisation est consentie pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 dans sa 23<sup>ème</sup> résolution.

#### ***Dix-neuvième résolution***

##### **(Autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et statuant conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce,

1. – autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital social par l'annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital social à la date de la présente Assemblée et par périodes de 24 mois, de tout ou partie des actions que la Société détient ou qu'elle pourrait acquérir dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale des Actionnaires,
2. – décide que l'excédent du prix d'achat des actions annulées sur leur valeur nominale sera imputé sur le poste "Primes d'émission" ou sur tout poste de réserves disponibles, y compris la réserve légale, celle-ci dans la limite de 10 % de la réduction de capital réalisée,
3. – délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour réaliser, sur ses seules décisions, l'annulation des actions ainsi acquises, procéder à la réduction de capital en résultant et à l'imputation précitée, ainsi que pour modifier en conséquence l'article 6 des statuts.

La présente délégation, est consentie pour une période de 24 mois à compter de la présente Assemblée et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 dans sa 24<sup>ème</sup> résolution.

#### ***Vingtième résolution***

##### **(Division par deux de la valeur nominale des actions de la Société)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de majorité et de quorum requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de réduire par deux la valeur nominale des actions composant le capital social, ce dernier restant inchangé.

En conséquence, l'Assemblée Générale décide que :

- la valeur nominale des actions de la Société sera réduite de 50 à 25 centimes d'euros ;
- le nombre des actions en circulation de la Société se trouvera doublé ;
- le nombre des actions susceptibles d'être obtenues par les bénéficiaires d'options d'achat d'actions de la Société sera multiplié par deux, tandis que les prix unitaires d'achat des actions sous option, tels que fixés par le Conseil d'Administration lors des attributions d'options effectuées antérieurement à la division du nominal, seront divisés par deux ;

- le nombre maximum d'actions susceptibles d'être émises ou acquises au terme des délégations ou autorisations en cours de validité conférées par les précédentes Assemblées d'Actionnaires et la présente Assemblée, et notamment en vertu des 8<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> à 18<sup>ème</sup> résolutions, sera ajusté pour tenir compte de la division par deux de la valeur nominale,
- en particulier, (i) le prix maximal d'achat par action fixé à la 8<sup>ème</sup> résolution sera ramené, après la division du nominal, à 80 euros, (ii) le nombre maximal d'actions pouvant être acquises par l'exercice des options d'achat accordées en vertu de la 17<sup>ème</sup> résolution et le nombre maximal d'actions attribuées gratuitement aux salariés et mandataires sociaux en vertu de la 18<sup>ème</sup> résolution seront multipliés par deux et s'élèveront respectivement à 6 millions et 2 millions d'actions.

L'Assemblée Générale délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, pour :

- fixer la date d'effet de cette division,
- procéder à tous ajustements rendus nécessaires par cette division,
- accomplir tous actes, formalités, déclarations en conséquence de cette décision et notamment déterminer le nombre d'actions nouvelles de 25 centimes d'euros à émettre en fonction du nombre d'actions de 50 centimes d'euros existant à cette date,
- réaliser l'échange des actions nouvelles contre les actions anciennes,
- modifier l'article 6 des statuts relatif au montant du capital social et à la valeur nominale des actions ainsi que l'article 17 des statuts fixant le nombre d'actions de la Société dont doit être propriétaire chaque administrateur,
- et plus généralement, faire directement ou par mandataire tout ce qui sera utile ou nécessaire à la mise en oeuvre de la présente décision.

***Vingt-et-unième résolution***  
**(Pouvoirs pour formalités).**

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée en vue de l'accomplissement de toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la législation en vigueur.

## A.2 RAPPORTS SPECIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 26 AVRIL 2007

### **Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'émission de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital (Assemblée Générale mixte du 26 avril 2007 – 10<sup>ème</sup> à 13<sup>ème</sup> résolutions)**

En notre qualité de commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-135, L. 225-148 et L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les projets de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider d'émissions de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital, tels que présentés aux 10<sup>ème</sup>, 11<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup> et 13<sup>ème</sup> résolutions, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer votre compétence, avec faculté de subdélégation au directeur général ou en accord avec ce dernier à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, et ce pour une durée de 26 mois, pour décider de ces opérations et en arrêter les modalités. Il vous propose également de supprimer votre droit préférentiel de souscription pour ce qui concerne les 11<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup> et 13<sup>ème</sup> résolutions.

La 10<sup>ème</sup> résolution prévoit l'émission, en une ou plusieurs fois, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre société, ces valeurs mobilières pouvant consister en des titres de créances ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en monnaie étrangère. Il vous est précisé que :

- le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de votre société, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation, est fixé à 45 millions d'euros ;
- l'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de votre société réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser un plafond de 2 milliards d'euros de valeur nominale. Ce plafond est commun à l'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de votre société réalisées en application des 11<sup>ème</sup> à 14<sup>ème</sup> résolutions.

La 11<sup>ème</sup> résolution prévoit l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription mais obligation de conférer un droit de priorité, des mêmes natures de titres que ceux mentionnés dans la 10<sup>ème</sup> résolution et dans le même plafond de 2 milliards d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de votre société. Concernant le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de votre société, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation, celui-ci est fixé à 33 millions d'euros, plafond commun à l'ensemble des augmentations de capital réalisées en application des 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolutions et qui s'imputera sur le plafond global de la 10<sup>ème</sup> résolution. Il vous est également précisé que le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment de l'usage de la délégation.

La 12<sup>ème</sup> résolution prévoit que le Conseil d'Administration pourra décider, pour chacune des émissions décidées en application des 10<sup>ème</sup> et 11<sup>ème</sup> résolutions, d'augmenter le nombre de titres à émettre dans les conditions fixées à l'article L. 225-135-1, au même prix et dans la limite des plafonds prévus auxdites résolutions.

La 13<sup>ème</sup> résolution prévoit l'émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre société en rémunération des titres apportés à une Offre Publique d'Echange initiée par votre société sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur un marché réglementé. Les émissions réalisées en vertu de cette délégation devront se faire dans le respect des plafonds prévus dans la 11<sup>ème</sup> résolution.



Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles 154 et 155 du décret du 23 mars 1967. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et certaines autres informations concernant ces émissions, données dans ce rapport.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital données dans le rapport du Conseil d'Administration au titre des 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> résolutions, étant rappelé que nous ne nous prononçons pas sur les modalités de détermination de prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 10<sup>ème</sup> et 13<sup>ème</sup> résolutions, qui ne sont pas précisées dans le rapport du Conseil d'Administration.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les différentes émissions seraient réalisées, et, par voie de conséquence, sur les propositions de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous sont faites dans les 11<sup>ème</sup> à 13<sup>ème</sup> résolutions.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de ces autorisations par votre Conseil d'Administration.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2007

### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUÉRARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Thierry COLIN

Dominique MULLER

Eric BULLE

Olivier LOTZ

### **Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer un apport en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social (Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2007 – 14<sup>ème</sup> résolution)**

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment l'article L. 228-92, nous vous présentons notre rapport sur le projet de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à votre société dans le cadre de l'article L. 225-147 tel que présenté dans la 14<sup>ème</sup> résolution. Outre le plafond légal de 10% du capital social de votre société, les émissions réalisées en vertu de cette résolution devront respecter les plafonds prévus dans la 11<sup>ème</sup> résolution.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer votre compétence, avec faculté de subdélégation au directeur général ou en accord avec ce dernier à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, et ce pour une durée de 26 mois, pour décider de cette opération et pour en arrêter les modalités.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles 154 et 155 du décret du 23 mars 1967. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier les modalités de détermination du prix d'émission des valeurs mobilières à émettre.

Les modalités de détermination du prix d'émission de ces valeurs mobilières à émettre n'étant pas fixées, nous ne sommes pas en mesure d'exprimer un avis sur les conditions définitives dans lesquelles ces émissions seraient réalisées.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette autorisation par votre Conseil d'Administration.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2007

### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUÉRARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Thierry COLIN

Dominique MULLER

Eric BULLE

Olivier LOTZ

#### **Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'augmentation de capital réservée aux salariés (Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2007 – 16<sup>ème</sup> résolution)**

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-138 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider d'émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de votre société, réservées aux salariés de votre société et aux salariés des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10% au moins du capital ou des droits de vote sont détenus directement ou indirectement par votre société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer votre compétence, avec faculté de subdélégation au directeur général ou en accord avec ce dernier à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, et ce pour une durée de 26 mois, pour décider de ces opérations et de renoncer à votre droit préférentiel de souscription. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives de ces opérations en application des articles L. 443-1 et suivants du Code du travail.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital pouvant ainsi être réalisées ne pourra excéder 3 millions d'euros. Il vous est proposé de fixer la décote offerte dans le cadre d'un Plan d'Epargne d'Entreprise à 20% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur Eurolist d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture des souscriptions.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles 154, 155 du décret du 23 mars 1967. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et certaines autres informations concernant les émissions, données dans ce rapport.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des augmentations de capital qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Le prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette autorisation par votre Conseil d'Administration.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2007

### **Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUÉRARD		PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Eric BULLE	Olivier LOTZ

### **Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'ouverture d'options d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel et des mandataires sociaux (Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2007 – 17<sup>ème</sup> résolution)**

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L.225-177 du Code de commerce et par l'article 174-19 du décret du 23 mars 1967, nous avons établi le présent rapport sur l'ouverture d'options d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel que le Conseil d'Administration déterminera parmi les salariés et au bénéfice des mandataires sociaux éligibles ou de certains d'entre eux seulement de votre société et des salariés des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10% au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par votre société.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat sont mentionnées dans le rapport du Conseil d'Administration, qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes, de nature à éclairer les actionnaires et qu'elles n'apparaissent pas manifestement inappropriées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2007

### **Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUÉRARD		PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Eric BULLE	Olivier LOTZ

**Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux (Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2007 – 18<sup>ème</sup> résolution)**

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous avons établi le présent rapport sur le projet d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux que le Conseil d'Administration déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux éligibles de votre société ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

Votre Conseil d'Administration vous propose de l'autoriser à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre. Il lui appartient d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

En l'absence de norme professionnelle applicable à cette opération, issue de dispositions législatives du 30 décembre 2004 et du 30 décembre 2006, nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires. Ces diligences ont consisté à vérifier notamment que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'attribution gratuite d'actions.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2007

**Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUÉRARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Thierry COLIN

Dominique MULLER

Eric BULLE

Olivier LOTZ

**Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital par annulation d'actions achetées (Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2007 – 19<sup>ème</sup> résolution)**

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, et en exécution de la mission prévue à l'article L225-209, al. 7, du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences conduisant à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée sont régulières.

Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'achat par votre société, dans la limite de 10% de son capital, de ses propres actions, dans les conditions prévues à l'article L225-209 du Code de commerce. Cette autorisation d'achat est proposée par ailleurs à l'approbation de votre Assemblée Générale et serait donnée pour une période de 18 mois.

Votre Conseil d'Administration vous demande de lui déléguer, pour une période de 24 mois, au titre de la mise en œuvre de l'autorisation d'achat par votre société de ses propres actions, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital, par période de 24 mois, les actions ainsi achetées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, étant rappelé que celle-ci ne peut être réalisée que dans la mesure où votre Assemblée Générale approuve au préalable l'opération d'achat, par votre société, de ses propres actions.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2007

### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUÉRARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Thierry COLIN

Dominique MULLER

Eric BULLE

Olivier LOTZ

### **Rapport complémentaire des Commissaires aux Comptes sur l'augmentation de capital réservée au fonds commun de placement "Fonds Groupe Danone Relais 2007" (Conseil d'Administration du 14 février 2007)**

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, et en application des dispositions de l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous vous présentons un rapport complémentaire au rapport spécial des commissaires aux comptes du 24 mars 2006 sur l'émission d'actions réservée au Fonds Commun de Placement "Fonds Groupe Danone Relais 2007" autorisée par votre Assemblée Générale Extraordinaire du 27 avril 2006.

Cette assemblée avait délégué pour une durée de 18 mois à votre Conseil d'Administration le pouvoir de fixer les modalités définitives de l'opération.

Faisant usage de cette délégation, votre Conseil d'Administration, a décidé dans sa séance du 14 février 2007 de procéder à l'augmentation de capital suivante, réservée au Fonds Commun de Placement "Fonds Groupe Danone Relais 2007" :

- Montant de l'augmentation de capital et prime afférente : 60 millions d'euros, montant pouvant être porté à 65 millions d'euros si les souscriptions des salariés le nécessitaient,
- Période de souscription : du 19 mars 2007 au 9 avril 2007,
- Jouissance des actions nouvelles : 1er janvier 2007,
- Prix de souscription des actions : 93,51 euros correspondant à la moyenne des 20 premiers cours de bourse précédant la date du Conseil, diminuée de 20 %.

Le Fonds Commun de Placement "Fonds Groupe Danone Relais 2007" souscrit à l'augmentation de capital à partir des sommes collectées auprès des salariés de GROUPE DANONE et des salariés des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225 – 180 I 1<sup>er</sup> tiret du Code de commerce. Le montant de l'augmentation de capital pourra être réduit à la somme effectivement reçue par le Fonds Commun de Placement "Fonds Groupe Danone Relais 2007" en cas d'insuffisance de souscription.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles 155-1 et 155-2 du décret du 23 mars 1967. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences destinées à vérifier :

- La sincérité des informations chiffrées données dans le rapport complémentaire du Conseil d'Administration et extraites des comptes annuels consolidés arrêtés par le Conseil

d'Administration qui ont fait l'objet d'un audit par nos soins selon les normes professionnelles applicables en France, étant précisé que les comptes consolidés n'ont pas encore été approuvés par l'Assemblée Générale.

- La conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 avril 2006 et la sincérité des informations données dans le rapport complémentaire du Conseil d'Administration sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission et sur son montant.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- La conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 avril 2006 et des indications fournies à celle-ci.
- La proposition de suppression du droit préférentiel de souscription sur laquelle vous vous êtes précédemment prononcés, le choix des éléments de calcul du prix d'émission, et son montant définitif.
- La présentation de l'incidence de l'émission sur la situation des titulaires de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital, appréciée par rapport aux capitaux propres et sur la valeur boursière de l'action.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 1<sup>er</sup> mars 2007

#### **Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUÉRARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Thierry COLIN

Dominique MULLER

Eric BULLE

Olivier LOTZ

### **A.3 MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

(Article L.225-102-1 alinéa 3 du Code de Commerce)

(décret n° 67-236 du 23 mars 1967 – Article 135)

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

(décret n° 67-236 du 23 mars 1967 – Article 135)

#### **I — RATIFICATION DE COOPTATION**

Naomasa TSURITANI

#### **II — RENOUVELLEMENT DE MANDATS**

Franck RIBOUD

Emmanuel FABER

#### **III — ADMINISTRATEURS EN EXERCICE**

Bruno BONNELL

Michel DAVID-WEILL

Richard GOBLET D'ALVIELLA

Hirokatsu HIRANO

Bernard HOURS

Christian LAUBIE

Jean LAURENT

Hakan MOGREN

Jacques-Alexandre NAHMIAS

Benoît POTIER

Jacques VINCENT

### A.3.1 RATIFICATION DE LA COOPTATION

#### MONSIEUR NAOMASA TSURITANI

Né le 28 janvier 1944 – Age : 63 ans

Adresse professionnelle : 1-19, Higashi-Shinbashi, 1-Chome, Minato-Ku, Tokyo, 105-8660 JAPON

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 0 (en cours d'acquisition)

Nationalité japonaise

#### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<i>Chairman of the Audit Committee</i>	▪ P.T. YAKULT INDONESIA PERSADA	Indonésie
<i>Chairman</i>	▪ CORPORACION VERMEX, S.A. DE C.V.	Mexique
	▪ GUANGZHOU YAKULT CO., LTD.	Chine
	▪ HONG KONG YAKULT CO., LTD	Chine
	▪ SHANGHAI YAKULT CO., LTD.	Chine
	▪ YAKULT (CHINA) CO., LTD.	Chine
	▪ YAKULT (MALAYSIA) SDN. BHD.	Malaisie
	▪ YAKULT (SINGAPORE) PTE. LTD.	Singapour
	▪ YAKULT DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne
	▪ YAKULT EUROPE B.V.	Pays-Bas
	▪ YAKULT INTERNATIONAL (U.S.A.) INC.	Etats-Unis
	▪ YAKULT OESTERREICH GMBH	Autriche
	▪ YAKULT PHILIPPINS, INC.	Philippines
	▪ YAKULT S.A. DE C.V.	Mexique
	▪ YAKULT UK LTD.	Grande-Bretagne
<i>Vice Chairman</i>	▪ KOREA YAKULT CO., LTD	Corée
<i>Councillor</i>	▪ YAKULT BIO-SCIENCE FOUNDATION	Japon
<i>Senior Managing Director</i>	▪ YAKULT HONSHA CO., LTD	Japon
<i>Director</i>	▪ FAIR TRADE COUNCIL OF FERMENTED MILKS AND FERMENTED MILK DRINKS	Japon
	▪ GROUPE DANONE	France
	▪ YAKULT AICHI PLANT CO., LTD	Japon
	▪ YAKULT ARGENTINA S.A.	Argentine
	▪ YAKULT AUSTRALIA PTY. LTD.	Australie
	▪ YAKULT BELGIUM S.A./N.V.	Belgique
	▪ YAKULT CHIBA PLANT CO., LTD	Japon
	▪ YAKULT CO., LTD	Taiwan
	▪ YAKULT DANONE INDIA PVT. LTD	Inde
	▪ YAKULT ESPANA; S.A.	Espagne
	▪ YAKULT FUKUOKA PLANT CO., LTD	Japon
	▪ YAKULT HOKURIKU PLANT CO., LTD	Japon
	▪ YAKULT ITALIA S.R.L.	Italie
	▪ YAKULT IWATE PLANT CO., LTD	Japon
	▪ YAKULT KOBE PLANT CO., LTD	Japon
	▪ YAKULT MATERIAL CO.LTD	Japon
	▪ YAKULT NEDERLAND B.V.	Pays-Bas
	▪ YAKULT OKAYAMA PLANT CO., LTD	Japon
	▪ YAKULT OSAKA PLANT CO., LTD	Japon
	▪ YAKULT VIETNAM CO., LTD	Vietnam



<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Standing Director</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ JAPANESE ASSOCIATION OF FERMENTED MILKS AND FERMENTED MILK DRINKS</li> </ul>	Japon

*Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>President</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HONG KONG YAKULT CO., LTD</li> <li>▪ YAKULT INTERNATIONAL (USA) INC</li> </ul>	Chine Etats-Unis
<b>Managing Director</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ YAKULT HONSHA CO., LTD</li> </ul>	Japon
<b>Director</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ YAKULT NAGASAKI PLANT CO., LTD</li> </ul>	Japon

### A.3.2 RENOUELEMENT DE MANDATS

#### MONSIEUR EMMANUEL FABER

Né le 22 janvier 1964 – Age : 43 ans

Adresse professionnelle : 17 Boulevard Haussmann – 75009 Paris – France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 6 000

Nationalité française

#### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>President Commissioner</b>	▪ PT DANONE BISCUITS INDONESIA	Indonésie
	▪ PT DANONE DAIRY INDONESIA	Indonésie
<b>Managing Director – Director</b>	▪ DANONE ASIA PTE LTD	Singapour
<b>Administrateur (depuis le 25/04/2002-Echéance 2007<sup>1</sup>) et Membre du Comité Exécutif</b>	▪ GROUPE DANONE	France
<b>Administrateur</b>	▪ ABIL	Royaume-Uni
	▪ ABIH	Royaume-Uni
	▪ FESTINE PTE LTD	Singapour
	▪ JINJA INVESTMENTS PTE LTD	Singapour
	▪ MYEN PTE LTD	Singapour
	▪ NOVALC PTE LTD	Singapour
	▪ WADIA BSN INDIA LIMITED	Inde
	▪ SOCIETES EN PARTENARIAT WAHAHA/ DANONE	Chine
<b>Membre du Conseil de Surveillance</b>	▪ LEGRIS INDUSTRIES (SA)	France
<b>President Board of Commissioner</b>	▪ P.T. TIRTA INVESTAMA	Indonésie
<b>Director</b>	▪ RYANAIR HOLDINGS PLC	Irlande

<sup>1</sup> Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat

#### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président</b>	▪ BLEDINA	France
	▪ LODAHLIM FRANCE	France
	▪ MECANIVER	Belgique
<b>Président Directeur Général</b>	▪ BLEDINA S.A.	France
<b>Président du Conseil d'Administration</b>	▪ DANONE FINANCE	France
	▪ MECANIVER	Belgique
<b>Chairman and Chief Executive Officer</b>	▪ DANONE WATER HOLDINGS, INC	Etats-Unis
<b>Administrateur Directeur Général Délégué</b>	▪ COMPAGNIE GERVAIS DANONE	France
	▪ GENERALE BISCUIT	France
	▪ KRO BEER BRANDS	France

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>	
<b>Administrateur</b>	▪ BAGLEY LATINOAMERICA, S.A.	Espagne	
	▪ BRITANNIA INDUSTRIES LIMITED (BIL)	Inde	
	▪ BSN GLASSPACK	France	
	▪ CONTINENTAL BISCUITS LIMITED	Pakistan	
	▪ DANONE ASIA PRIVATE LIMITED	Singapour	
	▪ DANONE HOLDING UK LIMITED	Grande-Bretagne	
	▪ LODAHLIM BV	Pays-Bas	
	▪ DANONE ASIA PTE LTD	Singapour	
	<i>Chairman of the Board representatives</i>	▪ DS WATER GENERAL PARTNER, LLC	Etats-Unis
	<i>Commissionner</i>	▪ PT TIRTA INVESTAMA	Indonésie
<b>Membre du Conseil de Surveillance</b>	▪ DANONE HOLDING A.G.	Allemagne	
<b>Représentant permanent de Groupe Danone</b>	▪ ALFABANQUE (SA)	France	
<b>Représentant permanent de Kro Beer Brands Membre du Conseil de Surveillance</b>	▪ BRASSERIES KRONENBOURG	France	

## MONSIEUR FRANCK RIBOUD

Né le 7 novembre 1955 – Age : 51 ans

Adresse professionnelle : 17 Boulevard Haussmann – 75009 Paris – France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 64 276

Nationalité française

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président Directeur Général (depuis le 02/05/1996<sup>2</sup>-Echéance 2007<sup>3</sup>) et Président du Comité Exécutif</b>	▪ GROUPE DANONE	France
<b>Administrateur Président du Comité des Rémunérations</b>	▪ RENAULT (SA)	France
<b>Administrateur</b>	▪ BAGLEY LATINOAMERICA, SA ▪ DANONE (SA) ▪ LACOSTE FRANCE (SA) ▪ L'OREAL (SA) ▪ ONA ▪ RENAULT (SAS) ▪ WADIA BSN INDIA LIMITED	Espagne Espagne France France Maroc France Inde
<b>Membre du Conseil de Surveillance</b>	▪ ACCOR (SA)	France
<b>Membre, représentant de Groupe Danone</b>	▪ CONSEIL NATIONAL DU DEVELOPPEMENT DURABLE	France
<b>Administrateur</b>	▪ ASSOCIATION NATIONALE DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES ▪ INTERNATIONAL ADVISORY BOARD HEC ▪ FONDATION GAIN (GLOBAL ALLIANCE FOR IMPROVED NUTRITION)	France Suisse

<sup>2</sup> M. Franck Riboud a été nommé administrateur de GROUPE DANONE le 30 septembre 1992 et Président Directeur Général le 2 mai 1996

<sup>3</sup> Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président du Conseil d'Administration</b>	▪ COMPAGNIE GERVAIS DANONE (SA) ▪ GENERALE BISCUIT (SA)	France France
<b>Chairman and Director Administrateur</b>	▪ DANONE ASIA PTE LIMITED ▪ STRAUSS DAIRY LIMITED ▪ ASSOCIATED BISCUITS INTERNATIONAL LTD (ABIL) ▪ ANSA ▪ QUIKSILVER ▪ SCOTTISH & NEWCASTLE PLC ▪ ABI HOLDINGS LIMITED (ABIH) ▪ DANONE FINANCE ▪ SOFINA	Singapour Israël Grande-Bretagne France Etats-Unis Royaume-Uni Grande-Bretagne France Belgique
<b>Membre du Comité Consultatif</b>	▪ BANQUE DE FRANCE	France
<b>Membre du Conseil de Surveillance</b>	▪ EURAZEO	France
<b>Représentant permanent de Cie Gervais Danone</b>	▪ DANONE FRANCE ▪ SOCIETE DES EAUX DE VOLVIC	France France
<b>Représentant permanent Générale Biscuit Commissionner</b>	▪ LU FRANCE ▪ P.T. TIRTA INVESTAMA	France Indonésie

### A.3.3 ADMINISTRATEURS EN EXERCICE

#### MONSIEUR BRUNO BONNELL

Né le 06 octobre 1958 – Age : 48 ans

Adresse professionnelle : 1 place Verazzano – 69252 Lyon Cedex 09 – France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 2 000

Nationalité française

#### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président du Conseil d'Administration</b>	▪ INFOGRAMES ENTERTAINMENT (SA)	France
	▪ IDRS SARL	France
<b>Président</b>	▪ ROBOPOLIS (SAS)	France
	▪ SOROBOT (SAS)	France
<b>Chairman of the Board and Chief Creative Officer</b>	▪ ATARI, INC.	Etats-Unis
	▪ CALIFORNIA U.S. HOLDINGS, INC	Etats-Unis
<b>Director</b> <b>Membre du Conseil de Surveillance</b>	▪ ATARI INTERACTIVE, INC.	Etats-Unis
	▪ EURAZEO (SA)	France
<b>Administrateur, depuis le 18/02/2002- Echéance 2008<sup>4</sup></b>	▪ PATHE SAS	France
	▪ GROUPE DANONE	France
<b>Administrateur</b>	▪ LZ PUBLICATIONS (SA)	France
<b>Représentant permanent d'Infogrames Entertainment SA</b>	▪ ATARI EUROPE (SAS)	France
	▪ EDEN STUDIO (SAS)	France
<b>Représentant permanent de Atari Europe SAS</b>	▪ ATARI FRANCE (SAS)	France

<sup>4</sup> Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat

#### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président</b>	▪ INFOGRAMES INTERACTIVE (SA)	France
	▪ I-VOLUTION (SAS)	France
<b>Administrateur</b>	▪ CALIFORNIA US HOLDINGS, INC.	Etats-Unis
	▪ EURAZEO SA	France
	▪ INFOGRAMES FRANCE (SA)	France
	▪ INFOSOURCES	France
	▪ INTERACTIVE-PARTNERS	France
	▪ IXO SA	France
	▪ OLYMPIQUE LYONNAIS (SA)	France
<b>Représentant permanent d'Infogrames Entertainment SA</b>	▪ WELCOM'MEDIA (SA)	France

## MONSIEUR MICHEL DAVID-WEILL

Né le 23 novembre 1932 – Age : 74 ans

Adresse professionnel : 3 Rue Jacques Bingen – 75017 Paris—France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 80 936

Nationalité française

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Associé commandité et gérant</b>	▪ PARTENA (SCS)	France
<b>Président</b>	▪ MALESHERBES (SAS)	France
<b>Président du Conseil de Surveillance</b>	▪ EURAZEO (SA)	France
<b>Gérant</b>	▪ PARTMAN (SNC)	France
<b>Administrateur (depuis le 26/06/1970-Echéance 2008<sup>5</sup>) et Président du Comité de Nomination et de Rémunération</b>	▪ GROUPE DANONE	France
<b>Membre du Conseil de Surveillance</b>	▪ PUBLICIS GROUPE (SA)	France
<b>Membre du Comité d'Audit</b>		

<sup>5</sup>

Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président</b>	▪ MAISON LAZARD (SAS)	France
	▪ RUE IMPERIALE	France
<b>Président-Directeur Général</b>	▪ LAZARD FRERES BANQUE	France
<b>Vice Président</b>	▪ GROUPE DANONE	France
<b>Managing Director</b>	▪ LAZARD & CO HOLDINGS LTD	Grande-Bretagne
	▪ LAZARD CO, LTD (EX LAZARD BANK LTD)	Grande-Bretagne
	▪ LAZARD BROTHERS & CO LTD	Grande-Bretagne
	▪ LAZARD FRERES & CO, LLC	Etats-Unis
<b>Gérant et liquidateur</b>	▪ BCNA (SNC)	France
<b>Associé Gérant</b>	▪ LAZARD FRERES (SAS)	France
	▪ MAISON LAZARD (SAS)	France
<b>Administrateur</b>	▪ EURALUX	Luxembourg
	▪ LAZARD FRERES BANQUE	France
	▪ FONDS PARTENAIRES-GESTION	France
	▪ RUE IMPERIALE	France
<b>Gérant</b>	▪ PARTEMIEL (SNC)	France
	▪ PARTEGER (SNC)	France
<b>Liquidateur</b>	▪ PARTEMIEL (SNC)	France
<b>Chairman</b>	▪ LAZARD LLC	Etats-Unis
<b>Membre du Conseil de Surveillance</b>	▪ EURAZEO (SA)	France

## MONSIEUR RICHARD GOBLET D'ALVIELLA

Né le 6 juillet 1948 – Age : 58 ans

Adresse professionnelle : Rue de l'Industrie 31 – 1040 Bruxelles—Belgique

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 2 000

Administrateur indépendant

Nationalité belge

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Administrateur Délégué</b>	▪ SOFINA (SA)	Belgique
	▪ UNION FINANCIERE BOEL (SA)	Belgique
<b>Administrateur (depuis le 11/04/2003-Echéance 2009<sup>6</sup>) et Membre du Comité d'Audit (depuis le 11/04/2003)</b>	▪ GROUPE DANONE	France
	▪ DELHAIZE GROUP	Belgique
<b>Administrateur-Membre du comité des rémunérations</b>	▪ SUEZ (SA)	France
	▪ SUEZ-TRACTEBEL	Belgique
<b>Administrateur et Membre du Comité d'Audit</b>	▪ CALEDONIA INVESTMENTS	Grande-Bretagne
	▪ FINASUCRE (SA)	Belgique
<b>Administrateur</b>	▪ GLACES DE MOUSTIER SUR SAMBRE	Belgique
	▪ HENEX (SA)	Belgique
	▪ SOCIETE DE PARTICIPATIONS INDUSTRIELLES SA	Belgique
	▪ EURAZEO (SA)	France
<b>Membre du Conseil de Surveillance</b>		
<b>Membre du Comité des comptes</b>		

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président</b>	▪ SIDRO (SA)	Belgique
<b>Administrateur</b>	▪ ADSB TELECOMMUNICATIONS-BELGACOM	Pays-Bas
	▪ DANONE ASIA PTE LTD	Singapour
	▪ GAZ ET EAU	France
	▪ SES GLOBAL	Luxembourg
	▪ TRACTEBEL	Belgique

<sup>6</sup> Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat

## MONSIEUR HIROKATSU HIRANO

Né le 13 octobre 1937 – Age : 69 ans

Adresse professionnelle : 1-9 Higashi – Shinbashi – 1 Chome, Minato KU – Tokyo – Japon

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 2 000

Nationalité japonaise

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président</b>	▪ YAKULT LIFE SERVICE CO, LTD	Japon
<b>Administrateur (depuis le 15/04/2004<sup>7</sup>)</b>	▪ GROUPE DANONE	France
<b>Advisor</b>	▪ YAKULT HONSHA CO, LTD	Japon

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président</b>	▪ YAKULT (SINGAPORE) PTE, LTD	Asia
	▪ GUANGZHOU YAKULT CO., LTD	Chine
	▪ HONG KONG YAKULT CO., LTD	Japon
	▪ YAKULT (MALAYSIA) SDN. BHD	Malaisie
	▪ YAKULT INTERNATIONAL (USA) INC	Etats-Unis
<b>Vice-President</b>	▪ KOREA YAKULT CO., LTD	Corée
<b>Chairman</b>	▪ YAKULT PHILIPPINES, INC	Philippines
	▪ P.T. YAKULT INDONESIA PERSADA	Indonésie
	▪ YAKULT EUROPE B.V.	Pays-Bas
	▪ YAKULT DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne
	▪ YAKULT S.A. DE C.V.	Mexique
<b>Director</b>	▪ YAKULT AUSTRALIA PTY. LTD	Australie
	▪ YAKULT ARGENTINA S.A.	Argentine
	▪ YAKULT NEDERLAND B.V.	Pays-Bas
	▪ YAKULT BELGIUM S.A./N.V.	Belgique
	▪ YAKULT UK LTD	Grande-Bretagne
	▪ YAKULT ESPANA S.A.	Espagne

<sup>7</sup>

Administrateur démissionnaire lors du Conseil d'Administration du 14 février 2007



## MONSIEUR BERNARD HOURS

Né le 5 mai 1956 – Age : 50 ans

Adresse professionnelle : 17 Boulevard Haussmann – 75009 Paris – France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 2 000

Nationalité française

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Administrateur (depuis le 22/04/2005-Echéance 2008<sup>8</sup>) et Membre du Comité Exécutif</b>	▪ GROUPE DANONE	France
<b>Président du Conseil de Surveillance</b>	▪ DANONE GMBH ▪ DANONE HOLDING AG	Allemagne Allemagne
<b>Administrateur</b>	▪ COLOMBUS CAFÉ ▪ FLAM'S ▪ STONYFIELD FARM, INC	France France Etats-Unis
<b>Vice Président et Administrateur</b>	▪ DANONESA TIKVESLI SÜT ÜRÜNLERI SANAYI VE TICARET A.S.	Turquie
<b>Représentant permanent de Groupe Danone au Conseil d'Administration et à la Commission Exécutive</b>	▪ DANONE S.A.	Espagne

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Administrateur</b>	▪ FRANCESCA	France
<b>Membre du Conseil de Surveillance</b>	▪ DANONE HOLDING AG	Allemagne
<b>Gérant</b>	▪ DANONE GMBH	Allemagne

<sup>8</sup> Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat

## MONSIEUR CHRISTIAN LAUBIE

Né le 19 août 1938 – Age : 68 ans

Adresse professionnelle : 8 rue Guynemer – 75006 Paris – France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 94 384

Administrateur indépendant

Nationalité française

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Administrateur (depuis le 19/12/1985-Echéance 2009<sup>9</sup>) et Membre du Comité d'Audit (depuis le 30/01/2001)</b>	▪ GROUPE DANONE	France
<b>Membre</b>	▪ HAUT CONSEIL DU COMMISSARIAT AUX COMPTES	France

<sup>9</sup> Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président Directeur Général</b>	▪ ALFABANQUE	France
<b>Administrateur Délégué</b>	▪ MECANIVER	Belgique
<b>Administrateur</b>	▪ ALFABANQUE	France
	▪ BSN GLASSPACK	France

## MONSIEUR JEAN LAURENT

Né le 31 Juillet 1944 – Age : 62 ans

Adresse professionnelle : 9 Quai du Président Paul Doumer – 92400 Courbevoie—France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 2 500

Administrateur indépendant

Nationalité française

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président du Conseil d'Administration</b>	▪ CALYON (SA)	France
	▪ INSTITUT EUROPLACE DE FINANCE	France
<b>Administrateur Vice-Président</b>	▪ BANCO ESPIRITO SANTO SGPS	Portugal
<b>Administrateur (depuis le 10/02/2005- Echéance 2009<sup>10</sup>) et Membre du Comité de Nomination et de Rémunération</b>	▪ GROUPE DANONE	France
<b>Administrateur</b>	▪ CREDIT AGRICOLE EGYPT SAE	Egypte
<b>Membre du Conseil de Surveillance</b>	▪ EURAZEO (SA)	France
<b>Membre du Comité Financier</b>		
<b>Membre du Conseil d'Administration</b>	▪ M6 (SA)	France

<sup>10</sup> Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président</b>	▪ SEGESPAR	France
	▪ UNION D'ETUDES ET D'INVESTISSEMENTS	France
<b>Président du Conseil d'Administration</b>	▪ CREDIT LYONNAIS (SA)	France
<b>Vice Président</b>	▪ BANCA INTESA SPA	Italie
<b>Directeur Général, Président du Comité Exécutif</b>	▪ CREDIT AGRICOLE (SA)	France
<b>Administrateur</b>	▪ AMACAM	France
	▪ BANCA INTESA SPA	Italie
	▪ CREDIT AGRICOLE ASSET MANAGEMENT	France
	▪ RUE IMPERIALE	France
	▪ SEGESPAR	France
	▪ UNION D'ETUDES ET D'INVESTISSEMENTS	France
<b>Membre du Comité Exécutif</b>	▪ FEDERATION BANCAIRE FRANCAISE	France
<b>Membre du Conseil</b>	▪ ASSOCIATION FRANCAISE DES BANQUES	
	▪ CONSEIL NATIONAL DU CREDIT ET DU TITRE	France
	▪ PARIS EUROPLACE	France
<b>Membre du bureau</b>	▪ A.F.E.C.E.I.	France

## MONSIEUR HAKAN MOGREN

Né le 17 septembre 1944 – Age : 62 ans

Adresse professionnelle : Investor AB, Arsenalsgatan 8 C, SE-103 32 Stockholm—Suède

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 2 000

Administrateur indépendant

Nationalité suédoise

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Administrateur (depuis le 11/04/2003- Echéance 2009<sup>11</sup> et Membre du Comité de Nomination et de Rémunération</b>	▪ GROUPE DANONE	France
<b>Administrateur</b>	▪ REMY COINTREAU (SA) ▪ NORSK HYDRO ASA ▪ MARIANNE AND MARCUS WALLENBERG FOUNDATION ▪ INVESTOR AB	France Norvège Suède Suède
<b>Deputy Chairman</b>	▪ ASTRAZENECA PLC	Grande-Bretagne
<b>Academy Member</b>	▪ THE ROYAL SWEDISH ACADEMY OF ENGINEERING SCIENCES (IVA) ▪ GASTRONOMIC ACADEMY	Suède Suède

<sup>11</sup> Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Chairman</b>	▪ RECKITT BENCKISER PLC ▪ THE RESEARCH INSTITUTE OF INDUSTRIAL ECONOMICS (IUI) ▪ AFFIBODY AB	Grande-Bretagne Suède Suède
<b>Board Member</b>	▪ THE CARL TRYGGER FOUNDATION	Suède
<b>Administrateur</b>	▪ SWEDEN AMERICA FOUNDATION	Suède
<b>Vice Chairman</b>	▪ GAMBRO AB	Suède

## MONSIEUR JACQUES-ALEXANDRE NAHMIAS

Né le 23 septembre 1947 – Age : 59 ans

Adresse professionnelle : 42 Avenue Raymond Poincaré – 75116 Paris—France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 2 268

Administrateur indépendant

Nationalité française

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président</b>	▪ CASAS ALTAS S.A.	Espagne
	▪ PETROFRANCE CHIMIE (SA)	France
	▪ TERMINALES PORTUARIAS S.L.	Espagne
<b>Vice-Président</b>	▪ MERCURY OIL & SHIPPING CORPORATION	Etats-Unis
	▪ PETROFRANCE INC.	Etats-Unis
<b>Directeur Général et Administrateur</b>	▪ PETROFRANCE (SA)	France
	▪ PETROFRANCE CHIMIE (SA)	France
<b>Administrateur (depuis le 12/06/1981-Echéance 2008<sup>12</sup>)</b>	▪ GROUPE DANONE	France
<b>Administrateur</b>	▪ DANONE (SA)	Espagne
	▪ PETROREP (SA)	France
	▪ PETROPEP ITALIANA SPA	Italie
	▪ TERMINALES PORTUARIAS S.L.	Espagne

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Directeur Général et Administrateur</b>	▪ SOCIETE FINANCIERE ET IMMOBILIERE PETROFRANCE (SA)	France
<b>Représentant permanent de la société financière et immobilière Petrofrance S.A</b>	▪ SOCIETE HAVRAISE DE MANUTENTION DE PRODUITS PETROLIERS S.A	France

<sup>12</sup> Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat

## MONSIEUR BENOÎT POTIER

Né le 3 septembre 1957 – Age : 49 ans

Adresse professionnelle : 75 Quai d'Orsay – 75007 Paris – France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 2 666

Administrateur indépendant

Nationalité française

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président Directeur Général</b>	▪ L' AIR LIQUIDE (SA)	France
	▪ AIR LIQUIDE INTERNATIONAL	France
<b>Chairman, Président &amp; Chief Executive Office</b>	▪ AIR LIQUIDE INTERNATIONAL CORPORATION (ALIC)	Etats-Unis
	▪ AMERICAN AIR LIQUIDE INC (AAL)	Etats-Unis
<b>Chairman</b>	▪ AMERICAN AIR LIQUIDE HOLDINGS, INC	Etats-Unis
	▪ GROUPE DANONE	France
<b>Administrateur (depuis le 11/04/2003- Echéance 2009<sup>13</sup>) et Président du Comité d'Audit (depuis le 22/04/2005)</b>		
<b>Administrateur</b>	▪ AIR LIQUIDE ITALIA S.R.L.	Italie
	▪ AL AIR LIQUIDE ESPANA S.A.	Espagne
	▪ ECOLE CENTRALE	France
<b>Membre du Conseil France</b>	▪ INSEAD	France
<b>Membre du Conseil de Surveillance</b>	▪ MICHELIN	France

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président</b>	▪ AIR LIQUIDE AMERICA CORP.	Etats-Unis
<b>Président du Directoire</b>	▪ L' AIR LIQUIDE SA	France
<b>Administrateur</b>	▪ AIR LIQUIDE AMERICA HOLDINGS	Etats-Unis
	▪ AIR LIQUIDE ASIA PTE	Asie
	▪ AIR LIQUIDE CANADA	Canada
	▪ AIR LIQUIDE JAPAN LTD	Japon
	▪ SOAEO	France
	▪ SECHILIENNE-SIDEC	France
<b>Membre de l'Advisory Board</b>	▪ SIEMENS FRANCE	France

<sup>13</sup> Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat

## MONSIEUR JACQUES VINCENT

Né le 9 avril 1946 – Age : 61 ans

Adresse professionnelle : 17 Boulevard Haussmann – 75009 Paris—France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 28 février 2007 : 2 000

Nationalité française

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Vice-Président (depuis le 15/09/1998<sup>14</sup>-Echéance 2008<sup>15</sup>) et Directeur Général Délégué (depuis le 02/05/1996) et Membre du Comité Exécutif (depuis le 04/07/1997)</b>	▪ GROUPE DANONE	France
<b>Président</b>	▪ DANONE RESEARCH (SAS) <sup>16</sup>	France
<b>Chairman</b>	▪ DASANBE AGUA MINERAL NATURAL SA	Espagne
<b>Président du Conseil d'Administration</b>	▪ COMPAGNIE GERVAIS DANONE <sup>16</sup>	France
<b>Administrateur et Membre de la Commission Exécutive</b>	▪ DANONE S.A.	Espagne
<b>Administrateur</b>	▪ SYNGENTA	Suisse
	▪ THE DANONE SPRINGS OF EDEN BV	Pays-Bas
<b>Board representative</b>	▪ DS WATER GENERAL PARTNER, LLP	Etats-Unis
<b>Président du Conseil d'Administration</b>	▪ ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE LYON (E.N.S.)	France

<sup>14</sup> M. Jacques VINCENT a été nommé administrateur le 17 mars 1997, Directeur Général Délégué le 2 mai 1996 et Vice-Président le 15 septembre 1998

<sup>15</sup> Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat d'administrateur. La durée du mandat de Vice-Président est égale à la durée du mandat d'administrateur, dans l'hypothèse du renouvellement du mandat de Vice-Président par le Conseil d'Administration

<sup>16</sup> Filiales françaises de GROUPE DANONE

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonctions</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
<b>Président Directeur Général</b>	▪ DANONE FRANCE	France
	▪ DANONE VITAPOLE	France
	▪ N.V. DANONE S.A.	Belgique
<b>Président du Conseil d'Administration</b>	▪ KRO BEER BRANDS	France
<b>Président</b>	▪ DANONE HOLDINGS, INC	Etats-Unis
<b>Directeur Général</b>	▪ COMPAGNIE GERVAIS DANONE	France
<b>Directeur Général Délégué</b>	▪ GENERALE BISCUIT (SA)	France
<b>Représentant permanent de Groupe Danone</b>		

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
<b>Administrateur</b>	▪ ABI HOLDINGS LIMITED (ABIH)	Grande-Bretagne
	▪ ASSOCIATED BISCUITS LIMITED (ABIL)	Grande-Bretagne
	▪ CENTRALE LAITIERE	Maroc
	▪ COMPAGNIE GERVAIS DANONE (SA)	France
	▪ CPGMARKET.COM	Suisse
	▪ DANNON CO, INC	Etats-Unis
	▪ DANONE FOODS, INC	Etats-Unis
	▪ DANONE WATERS OF CANADA INC	Canada
	▪ MAHOU	Espagne
	▪ P.T. TIRTA INVESTAMA	Indonésie
	▪ SAEME	France
<b>Représentant permanent de Groupe Danone</b>	▪ BRASSERIES KRONENBOURG	France
	▪ DANONE FINANCE	France