



<b>1</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>56</b>
	1.1 Responsable du Document de Référence	2		16.1 Mandats des administrateurs	56
	1.2 Attestation du responsable du Document de Référence	2		16.2 Contrats de service	56
<b>2</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>3</b>		16.3 Comité d'audit, Comité de Nomination et de Rémunération et Comité de Responsabilité Sociale	56
<b>3</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	<b>4</b>		16.4 Gouvernement d'entreprise	58
<b>4</b>	<b>FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>6</b>		16.5 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration	59
	4.1 Politique d'identification et de contrôle des risques	6		16.6 Compte rendu des procédures de contrôle interne mises en place par la Société	60
	4.2 Risques inhérents à l'activité	6		16.7 Rapport des Commissaires aux Comptes	63
	4.3 Risques juridiques	9	<b>17</b>	<b>SALARIÉS</b>	<b>64</b>
	4.4 Risques industriels	9		17.1 Ressources humaines et responsabilité sociale	64
	4.5 Risques liés à l'environnement	10		17.2 Participations et options d'achat d'actions	68
	4.6 Risques de marché	11		17.3 Participation des salariés dans le capital de la Société	72
	4.7 Assurance et couverture des risques	11	<b>18</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	<b>73</b>
<b>5</b>	<b>INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ</b>	<b>13</b>		18.1 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2007 et évolution au cours des trois derniers exercices	73
	5.1 Histoire et évolution de la Société	13		18.2 Droit de vote	75
	5.2 Investissements	15		18.3 Changement de contrôle	75
<b>6</b>	<b>APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	<b>17</b>		18.4 Marché des titres de la Société	76
	6.1 Principales activités du Groupe	17		18.5 Participations cotées	77
	6.2 Principaux marchés	22	<b>19</b>	<b>OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b>ORGANIGRAMME</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>79</b>
	7.1 Description du Groupe	28		20.1 Documents consolidés	80
	7.2 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2007	28		20.2 Documents sociaux	131
<b>8</b>	<b>PROPRIÉTÉ IMMOBILIÈRE, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	<b>31</b>		20.3 Politique de distribution de dividendes	154
	8.1 Principaux sites de production	31		20.4 Procédures judiciaires et d'arbitrage	155
	8.2 Environnement et sécurité	31		20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	155
<b>9</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>156</b>
	9.1 Situation financière	33		21.1 Capital social	156
	9.2 Résultat opérationnel	38		21.2 Actes constitutifs et statuts	161
<b>10</b>	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	<b>39</b>	<b>22</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>164</b>
	10.1 Dette nette	39			
	10.2 Flux de trésorerie	40	<b>23</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	<b>165</b>
	10.3 Structure de financement	42			
	10.4 Obligations contractuelles et engagements hors bilan	43	<b>24</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>166</b>
<b>11</b>	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>44</b>	<b>25</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>168</b>
<b>12</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	<b>46</b>	<b>A</b>	<b>ANNEXES ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 29 AVRIL 2008</b>	<b>169</b>
<b>13</b>	<b>PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	<b>47</b>		A.1 Projet de résolutions présentées à l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2008	170
<b>14</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	<b>48</b>		A.2 Rapport complémentaire des Commissaires aux Comptes à l'Assemblée Générale du 29 avril 2008	175
	14.1 Composition du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif	48		A.3 Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration	176
	14.2 Conflits d'intérêts	50			
<b>15</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>	<b>51</b>		<b>TABLE DE CONCORDANCE</b>	<b>192</b>
	15.1 Rémunérations versées au cours de l'exercice	51			
	15.2 Engagements de retraite	52			
	15.3 Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	53			

GROUPE DANONE



**DANONE**

## Document de Référence **2007**



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 26 mars 2008, 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)

# 1

## PERSONNES RESPONSABLES

### 1.1 Responsable du Document de Référence

Monsieur Franck RIBOUD  
Président Directeur Général  
Groupe Danone

### 1.2 Attestation du responsable du Document de Référence

“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 attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l’ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant ci-joint présente un tableau fidèle de l’évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et

de l’ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu’une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

# CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

## CONTRÔLEURS LÉGAUX TITULAIRES

MAZARS & GUÉRARD  
Membre de la Compagnie Régionale  
des Commissaires aux Comptes de Versailles  
61, rue Henri-Regnault  
92400 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  
92400 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

# INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

## Préambule

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n°809/2004 de la Commission Européenne du 29 avril 2004 et du paragraphe 36 de la norme IAS 1, *Présentation des états financiers*, qui précise que doivent être présentées au minimum des informations comparatives au titre de l'exercice précédent, le présent Document de Référence incorpore par référence les informations suivantes :

- 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 ;
- les comptes consolidés et les rapports des contrôleurs légaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2006 figurant aux pages 96 à 151 du Document de Référence de l'exercice 2006 déposé auprès de l'AMF le 27 mars 2007 ;
- les comptes sociaux et les rapports des contrôleurs légaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2006 figurant aux pages 170 à 182 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 27 mars 2007 ;
- les informations financières clés, le rapport sur la gestion du Groupe et l'ensemble des informations non financières relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2006 figurant aux pages 4, 21 à 23, 44 à 49, 55 à 60 du Document de Référence de l'exercice 2006 déposé auprès de l'AMF le 27 mars 2007.

## Généralités

Le groupe Danone (ci-après "le Groupe" ou "Danone") est un acteur majeur de l'industrie alimentaire mondiale, avec un chiffre d'affaires de 12,8 milliards d'euros et un résultat opérationnel de 1,7 milliard d'euros en 2007.

Le Groupe s'est recentré au cours des dix dernières années sur des activités au positionnement santé. La prise de contrôle de Royal Numico N.V. et de ses filiales ("Numico"), groupe spécialisé dans l'alimentation infantile et la nutrition médicale, le 31 octobre 2007, a marqué une nouvelle étape dans son développement en rajoutant à son portefeuille ces activités. Le Groupe opère désormais sur trois marchés correspondant à ses trois pôles d'activités (ci-après "les pôles") : (i) les Produits Laitiers Frais, (ii) les Eaux et (iii) l'Alimentation Infantile et la Nutrition Médicale. Du fait de la proximité de la date de prise de contrôle de Numico avec la fin de l'année 2007, les activités Alimentation Infantile et Nutrition Médicale sont présentées au sein du même pôle et ne représentent que 2 mois d'activité. Par ailleurs, en 2007, le Groupe a maintenu les activités commercialisées sous la marque *Blédina* dans le pôle Produits Laitiers Frais. A compter de 2008, ces activités seront intégrées dans le pôle Alimentation Infantile, ce Pôle sera lui-même séparé de la Nutrition Médicale.

Le Groupe détient des positions de leader dans de nombreux pays avec une présence forte.

La stratégie de développement international du Groupe a conduit à une forte progression des ventes hors d'Europe occidentale. En 2007, ces ventes ont représenté 51 % du chiffre d'affaires des activités conservées, contre moins de 15 % en 1995.

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

La croissance interne enregistrée ces dernières années repose sur la capacité du Groupe à commercialiser des produits de qualité répondant aux attentes des consommateurs sur les marchés locaux 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 de marque et y asseoir ainsi les marques du Groupe pour l'avenir, (iii) tirant parti 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 et de produits alimentaires de 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.

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>En millions d'euros (excepté résultat par action en euros)</i>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Informations sur le compte de résultat consolidé</b>		
Chiffre d'affaires	12 068	12 776
Résultat opérationnel courant	1 597	1 696
Résultat opérationnel	1 560	1 546
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	366	3 292
Résultat net – Part du Groupe	1 353	4 180
Résultat net – Part des intérêts minoritaires	207	158
Résultat net part du Groupe par action	2,79	8,77
Résultat net dilué part du Groupe par action	2,76	8,71
Résultat net courant dilué part du Groupe par action	2,44	2,47
<b>Informations sur le bilan consolidé</b>		
Actifs courants	6 154	4 394
Actifs non courants	10 702	23 182
Total actif	16 856	27 576
Dette nette <sup>(1)</sup>	2 902	11 261
Capitaux propres – Part du Groupe	5 823	9 018
Intérêts minoritaires	246	82
Dividende par action	1,0 <sup>(3)</sup>	1,1 <sup>(2)</sup>
<b>Informations sur les flux consolidés de trésorerie</b>		
Marge brute d'autofinancement	1 647	1 430
Trésorerie provenant de l'exploitation	1 930	1 611
Trésorerie (affectée aux) provenant des opérations d'investissement	(263)	(8 098)
Trésorerie affectée aux opérations de financement	(1 552)	6 396

(1) La dette nette correspond aux dettes financières nettes des valeurs mobilières de placement et des disponibilités.

(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2008.

(3) Retraité pour tenir compte de la division par 2 du nominal intervenue le 1<sup>er</sup> juin 2007.

## FACTEURS DE RISQUE

### 4.1 Politique d'identification et de contrôle des risques

Danone conduit une politique active de gestion des risques visant à assurer au mieux la défense de son patrimoine et de celui de ses actionnaires et à respecter 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 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 56 sociétés du Groupe, lesquelles représentent environ 90 % du chiffre d'affaires net consolidé au 31 décembre 2007. Cette cartographie permet d'identifier les risques et faiblesses de l'ensemble des processus des sociétés couvertes, de les consolider et de 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 pôles et des zones géographiques, lors de réunions spécifiques. Une revue d'ensemble est effectuée régulièrement avec la Direction du Groupe et le Comité d'Audit.

Numico a également mis en place une procédure d'identification des risques, appliquée depuis 2006 dans ses filiales. A compter de 2008, la méthodologie de cartographie *Vestalis* sera progressivement déployée dans les sociétés du périmètre Numico.

Les risques inhérents à l'activité du Groupe, les risques juridiques, les risques industriels, les risques liés à l'environnement et les risques de marché sont présentés ci-dessous par catégorie thématique.

### 4.2 Risques inhérents à l'activité

#### RISQUES LIÉS À LA VOLATILITÉ 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 et les fruits), pour emballer ses produits et les transporter (le PET, le PVC, les cartons légers et les dérivés du pétrole) 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. L'augmentation du prix des matières premières pourrait ne pas être répercutée, en totalité ou en partie, sur le prix de vente des produits du Groupe et serait susceptible d'avoir un effet négatif significatif sur les résultats du Groupe.

#### RISQUES 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 certains biens (notamment des matières premières) et de services, en particulier de sous-traitance, comme par exemple les ferments utilisés par le pôle Produits Laitiers Frais, ou les prestations informatiques, auprès d'un nombre limité de fournisseurs. Si, malgré les mesures prises en vue de sécuriser les approvisionnements, ces fournisseurs n'étaient pas en mesure de mettre à la disposition du Groupe les quantités de matières dont celui-ci a besoin dans les conditions prévues, ni d'effectuer les prestations de service dans les conditions et les délais requis, les résultats des activités du Groupe pourraient être significativement affectés.

### RISQUES LIÉS À LA CONCENTRATION DE LA DISTRIBUTION SE TRADUISANT PAR UN NOMBRE PLUS RESTREINT DE CLIENTS

Bien que les clients finaux des produits du Groupe soient les consommateurs individuels, le Groupe vend ses produits principalement à des chaînes de distribution. Or, le secteur de la distribution est de plus en plus concentré. En 2007, les dix premiers clients mondiaux du Groupe ont représenté 24 % de son chiffre d'affaires net consolidé ; six d'entre eux sont d'origine française et Carrefour, premier client du Groupe, représente environ 7 % du chiffre d'affaires net consolidé. La poursuite du mouvement de concentration de la distribution, qui se traduirait par un nombre plus restreint de clients, pourrait affecter les marges du Groupe.

### RISQUES LIÉS À UNE ÉVENTUELLE POSITION DOMINANTE DU GROUPE SUR CERTAINS MARCHÉS

Le Groupe occupant des positions de numéro un local sur certains de ses marchés, il est susceptible d'être mis en cause sur ces marchés pour abus de position dominante. Ces allégations pourraient affecter la notoriété du Groupe, déboucher sur des procédures judiciaires et sur le prononcé de sanctions qui seraient susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe et ses résultats.

### RISQUES LIÉS À LA CONCURRENCE

Le Groupe est présent sur 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 fortes 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. Si le Groupe ne parvient pas à se différencier par rapport à ses concurrents en termes d'offre de produits, de qualité et de positionnement, il pourrait ne plus être en mesure de concurrencer efficacement les principaux acteurs sur ces marchés.

### RISQUES LIÉS À LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Les activités du Groupe et ses salariés peuvent être exposés aux risques et incertitudes liés aux activités commerciales et industrielles dans de nombreux pays susceptibles de connaître, ou ayant récemment connu, une période d'instabilité économique ou politique, en particulier en Amérique Latine, en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient. En outre, plusieurs pays dans lesquels le Groupe est présent offrent une réglementation juridique moins développée et moins protectrice (notamment en matière de droits de propriété intellectuelle), maintiennent des contrôles sur l'échange ou 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.

L'internationalisation grandissante du Groupe permet toutefois une meilleure répartition géographique de la majorité de ces risques. Par ailleurs, le Groupe estime qu'il a mis en place et qu'il 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 certains de ces pays où il est présent.

### 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 sur ses principaux marchés. Dans les périodes de ralentissement économique, les décisions d'achat des consommateurs peuvent être dictées par des considérations spécifiques, notamment en matière de pouvoir d'achat, qui sont susceptibles d'affecter l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe.

### 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 généralement plus importante durant les mois d'été. Dès lors, le chiffre d'affaires du Groupe est supérieur durant cette période. En revanche, des températures estivales relativement fraîches, comme celles connues en 2007 en Europe de l'Ouest, peuvent entraîner une réduction sensible du volume des ventes de boissons, notamment d'eau embouteillée, sur la zone concernée par rapport à une année normale et sont susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe et ses résultats.

### RISQUES LIÉS AUX PRODUITS

L'objectif est de maîtriser les risques aussi bien au sein du Groupe que chez les fournisseurs.

Le risque de contamination est classé en quatre catégories : microbiologiques, chimiques, physiques ou allergiques et dépend de la nature des produits. Il existe à chaque stade du cycle de production, au moment de l'achat et la livraison des matières premières, des processus de fabrication, de l'emballage des produits, de l'entreposage et de la livraison des produits aux distributeurs et détaillants, de l'entreposage et de la mise en rayon des produits dans les points de vente finaux.

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. Dans les domaines de l'Alimentation Infantile et de la Nutrition Médicale, l'absence de

## Risques inhérents à l'activité

contaminants chimiques des matières premières, de contaminations croisées par des allergènes et le maintien des conditions de stérilité des emballages sont cruciaux. En outre, dans l'activité Eaux, il existe un risque de pollution des sources d'eaux naturelles qui fournissent les ressources nécessaires à cette activité.

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. De plus, tout rapport ou allégation qui ferait 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 de multiples contrôles opérés sur les lignes de fabrication et 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.

La stratégie du Groupe repose sur le développement de nouveaux produits à forte composante nutrition/santé. Dans ce contexte, le Groupe reste particulièrement vigilant, au-delà des éléments scientifiques clairement identifiés et du contexte réglementaire, notamment sur l'origine des ingrédients utilisés. Par ailleurs, le Groupe développe des produits de plus en plus complexes à base de principes actifs et de matières organiques, notamment les probiotiques.

Le Groupe reste également 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. A cet effet, le Groupe a développé un réseau d'interlocuteurs privilégiés, qui comprend notamment 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.

Enfin, les activités du Groupe sont soumises à l'évolution du goût et à la sensibilité des consommateurs. Si le Groupe ne parvient pas à anticiper, identifier et interpréter les évolutions des goûts et des habitudes alimentaires des consommateurs, ses résultats pourraient en être négativement affectés.

### RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

Le Groupe dépend de plus en plus d'applications informatiques communes pour l'ensemble de ses activités. Les principaux risques sont liés à la confidentialité, l'intégrité des données et à l'interruption des services informatiques. En effet, toute défaillance de ces applications ou des réseaux de communication des données et toute absence de sécurisation des *data centers* (centres de données) ou des réseaux pourraient bloquer ou ralentir la production, retarder ou biaiser certaines prises de décision et entraîner des pertes financières pour le Groupe.

### RISQUE DE DÉFAILLANCE DU CONTRÔLE INTERNE

Le Groupe a mis en place un dispositif de contrôle interne. Un système de contrôle interne, aussi adéquat soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise en raison des limites inhérentes à tout processus mis en œuvre dans ce cadre. Par conséquent, le Groupe ne peut exclure tout risque de défaillance du contrôle interne.

### RISQUES LIÉS AUX CONSÉQUENCES DES RESTRUCTURATIONS

Le Groupe a déjà procédé à des restructurations dans le passé et, plus récemment, dans le cadre de l'acquisition de Numico et pourrait continuer de le faire. 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 processus de production, à exploiter les synergies et à s'adapter aux demandes d'un marché en constante évolution. Ces restructurations pourraient affecter les relations du Groupe avec ses salariés et 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 l'image, les activités du Groupe et ses résultats.

### RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE DE CROISSANCE DU GROUPE

*Acquisitions.* 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 repose en partie sur la poursuite de sa croissance externe par le biais d'acquisitions. Les acquisitions sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe si celui-ci ne réussit pas à intégrer les sociétés acquises et/ou si les synergies et les économies escomptées ne sont pas réalisées.

*Partenariats.* Les relations avec les partenaires du Groupe dans certaines entités sont régies par des accords, contrats ou documents 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 mise en œuvre de la stratégie du Groupe. En outre, 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.

### RISQUES LIÉS À L'INTÉGRATION DE NUMICO

À la suite de l'acquisition de Numico, le Groupe a désigné un comité d'intégration responsable de la mise en œuvre d'un projet d'intégration destiné à obtenir des synergies en termes de chiffre d'affaires et de réductions de coûts. Le Groupe ne peut cependant garantir qu'il y parviendra dans les délais prévus et, dans ce cas, ses résultats pourraient en être affectés.

Par ailleurs, les incertitudes liées à l'intégration de Numico pourraient entraîner des départs de personnes clés et ralentir le recrutement de personnel qualifié. Dans ces cas, cela pourrait avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe et ses résultats.

## 4.3 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 la marque *Danone*, avec les gammes de produits *Activia*, *Actimel*, ou la marque *Evian*. Le Groupe prend des mesures pour protéger ses brevets, licences et recettes. Cependant, le Groupe ne peut garantir que les mesures prises suffiront à protéger efficacement sa propriété intellectuelle, ni que des tiers respecteront ou ne détourneront pas 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 négativement affectés.

## 4.4 Risques industriels

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

Les principaux sites industriels sont relativement peu exposés à des risques naturels majeurs (inondations, tremblements de terre, cyclones). Ces risques font l'objet d'une évaluation préalablement à tout projet d'implantation majeure et les nouvelles installations industrielles du Groupe sont conçues en intégrant toutes les normes de sécurité en vigueur. Toutefois, le développement à l'international oblige parfois le Groupe à s'implanter dans des

### RISQUES LIÉS À LA NOTORIÉTÉ DU GROUPE

L'expansion internationale et la forte notoriété du Groupe l'exposent à des attaques de toute nature pouvant porter atteinte à sa réputation au travers de divers moyens de communication. Le Groupe est doté de procédures de gestion de crise permettant de limiter autant que possible les impacts de telles attaques.

### RISQUES LIÉS AUX RÉGLEMENTATIONS

En tant qu'acteur de l'industrie agroalimentaire présent dans de nombreux pays, le Groupe est soumis à toutes les réglementations mises en place par de nombreux Etats et organisations internationales, notamment en matière de gouvernance d'entreprise, de droit du travail, d'environnement, d'hygiène et de sécurité, de contrôle de la qualité ou 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. Cette réglementation concerne en particulier la protection de la santé et la sécurité alimentaire, les assertions touchant aux bénéfices santé des produits commercialisés par le Groupe, le remboursement de certains des produits de l'activité Nutrition Médicale et les recommandations de l'OMS favorisant l'allaitement maternel. Tout changement de réglementation pourrait avoir un impact significatif sur les activités du Groupe, augmenter ses coûts, réduire la demande des consommateurs et est susceptible de donner lieu à des litiges.

zones exposées à des risques naturels, notamment sismiques (Japon, Indonésie, Turquie, Mexique ou Algérie).

L'activité industrielle du Groupe n'engendre pas en tant que telle de risques particuliers. La maîtrise des risques d'incendie et d'explosion reste une préoccupation majeure des directions industrielles des pôles du Groupe.

Afin de renforcer sa maîtrise des risques, le Groupe a mis en place des procédures d'évaluation du niveau de sécurité de ces sites industriels. Ces évaluations sont réalisées par des auditeurs

## Risques liés à l'environnement

indépendants et permettent aux unités opérationnelles de définir et de 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 2007, 110 audits de sécurité portant sur des sites industriels du Groupe (hors Numico) 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 qui était de 4,19 en 2006 (contre 4,00 en 2005) reflète l'amélioration des conditions de sécurité depuis la mise en place de ce système de prévention. Fin 2007, en tenant compte des audits distincts effectués par Numico sur ses propres sites, la note moyenne des sites de l'ensemble du Groupe s'élève à 3,76. Par ailleurs, au 31 décembre 2007, le Groupe compte 33 sites de niveau classé 5, leur autorisant l'obtention de la certification RHP (Risque Hautement Protégé).

A compter de 2008, des mesures spécifiques seront prises en vue d'améliorer progressivement la sécurité des sites industriels de Numico.

## 4.5 Risques liés à l'environnement

La politique environnementale du Groupe a pour but de répondre aux attentes des différentes parties prenantes dans ce domaine, notamment des consommateurs de plus en plus attentifs à l'impact environnemental des produits, tout en maîtrisant les risques.

Les activités du Groupe sont soumises à des réglementations nombreuses (principalement concernant l'eau, l'air, l'utilisation des ressources naturelles, le bruit et les déchets), de plus en plus strictes et en constante évolution. 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, qui intègre 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 aux transpositions des Plans Nationaux d'Allocation de Quotas dans l'Union Européenne. Quatre sites du Groupe situés dans l'Union Européenne sont ainsi soumis à quotas, les autres sites ayant actuellement une dimension inférieure 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 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.

La perception des consommateurs peut indirectement avoir un impact sur l'activité du Groupe. Ainsi, la prise de conscience des problématiques environnementales concernant par exemple les émissions de gaz à effet de serre pourrait être de nature à impacter les décisions d'achat des consommateurs. Dès lors, le Groupe

s'efforce continuellement de renforcer son engagement sociétal et d'améliorer la gestion de ses activités dans ce nouveau contexte.

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. Pour les activités Produits Laitiers Frais et Eaux, l'estimation de l'empreinte carbone des produits du Groupe dans le monde en 2007 représente un impact direct et indirect de 16 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> (soit 0,003 % des émissions mondiales). Les produits agricoles utilisés par le Groupe représentent 44 %.

### DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

En 2007, les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés à environ 17 millions d'euros (hors Numico), soit environ 2,3 % des investissements industriels totaux du Groupe.

Les quatre principales catégories d'investissements se répartissent ainsi : déchets pour 37 % (notamment, amélioration de la collecte, du stockage, du tri), eau pour 17 % (traitement de l'eau, stations d'épuration, économies de consommation), atmosphère pour 16 % (réduction des émissions de gaz à effet de serre, traitement des odeurs, de la fumée, du bruit), 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 109 millions d'euros en 2007. Elles comprennent, à hauteur de 40 millions d'euros, la gestion de l'eau, de l'énergie, des déchets et les taxes environnementales autres que les cotisations sur les emballages. Ces dernières se sont élevées à 68 millions d'euros en 2007.

Par ailleurs, les amendes, les pénalités et les dédommagements versés à des tiers au titre de l'environnement ont été inférieurs à 0,1 million d'euros en 2007. Aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2007.

## 4.6 Risques de marché

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. Une description de ces risques est présentée au paragraphe 20.1 à la Note 15 des annexes aux comptes consolidés.

Le Département Trésorerie, intégré à la Direction Financière, dispose pour cette gestion de l'expertise et des outils (salle des marchés, logiciels de *front* et de *back office*) permettant d'intervenir sur les différents marchés financiers selon les standards généralement mis en place dans les groupes de premier plan. Par ailleurs, l'organisation et les procédures appliquées sont revues par les Directions du Contrôle Interne et de l'Audit Interne. De plus, certaines activités de nature bancaire sont soumises à la supervision de la Commission Bancaire. Enfin, un *reporting* de trésorerie mensuel 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 SUR ACTIONS

#### Risques sur les actions de la Société

Comme indiqué dans le paragraphe 21.1.3 - Actions propres, la Société détenait, au 29 février 2008, 37 100 174 actions propres et actions d'autocontrôle pour une valeur totale de 1 260 millions d'euros (37 395 559 actions propres au 31 décembre 2007 pour une valeur totale de 1 270 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 de la Société au 29 février 2008 (soit 51,98 euros), la valeur de marché des actions propres détenues à cette date (soit 37 100 174 actions) s'élevait à 1 928 millions d'euros. Une variation de 10 % à la hausse ou à la baisse du cours de l'action de la Société résulterait en une variation de 193 millions d'euros de la valeur de marché des actions propres et d'autocontrôle.

#### Risques sur d'autres titres

Au 31 décembre 2007, les titres de participation comprenaient des titres cotés dont la valeur de marché, telle que reflétée au bilan, s'élevait à 710 millions d'euros. Ces titres sont principalement constitués de la participation du Groupe dans les sociétés Wimm Bill Dann et ONA (voir Note 7 des annexes aux comptes consolidés).

#### Autres risques

Les valeurs mobilières de placement comprennent essentiellement des titres de créances négociables, sur lesquelles l'exposition du Groupe par nature est faible. Les autres immobilisations financières comprennent notamment, à hauteur de 87 millions d'euros, des valeurs mobilières de placement monétaires sans risque en cantonnement des provisions pour risque dommages et prévoyance.

Les fonds de retraite du Groupe, dont la valeur de marché s'élevait à 443 millions d'euros au 31 décembre 2007, sont investis en actions à hauteur de 29 %, conformément à la politique appliquée par les organismes qui gèrent ces fonds.

## 4.7 Assurance et couverture des risques

Le Groupe a une politique de couverture financière globale basée sur des évaluations techniques rigoureuses qui font 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 :

- 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 de scénarios catastrophes estimés selon les règles du marché des assurances. Les couvertures ont été renouvelées au 1er janvier 2007 pour une

## Assurances et couverture des risques

durée ferme de trois ans. Le budget global de ces programmes s'est élevé à environ 20 millions d'euros en 2007 ;

- Risques spéciaux : potentiellement significatifs, ils exigent un traitement centralisé comme la responsabilité des mandataires sociaux du Groupe, les actes de fraude, ainsi que divers risques (retraits de produits, risque crédit, risque environnement) sont couverts en fonction des capacités disponibles sur les marchés, sur la base de scénarios de sinistres d'intensité probable. Le budget global de cette catégorie de couvertures s'est élevé à 3 millions d'euros en 2007 ;
- Risques traditionnels courants : ces risques, qui nécessitent une gestion locale, incluent 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 2007.

Le Groupe a décidé d'adapter les couvertures de Numico selon les mêmes mécanismes. Cette intégration prendra effet courant 2008.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une bonne maîtrise des risques, le Groupe pratique une politique d'auto-assurance au travers de sa filiale de réassurance Danone Ré, société consolidée dans ses comptes. Cette politique d'auto-assurance porte sur un certain nombre de risques, dont la connaissance de la fréquence et de l'impact financier permet une bonne visibilité sur leurs coûts. Elle concerne donc essentiellement (i) les couvertures de dommages aux biens, de 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 décès, invalidité, éducation, 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 sous la supervision du Groupe et le montant des provisions est calculé par des actuaires indépendants.

# INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

## 5.1 Histoire et évolution de la Société

### 5.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

La dénomination sociale de la Société est Groupe Danone (ci-après “la Société”).

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

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

Le code APE de la Société est le 7010Z. Il correspond à l’activité des sièges sociaux.

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

La Société 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 17, boulevard Haussmann, à Paris (75009). 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.

### 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.

## Histoire et évolution de la Société

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 yaourts aux Etats-Unis ; Generale 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 renommer "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 renommée Groupe Danone).

À partir de 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 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.

L'année 2007 marque la fin d'une période de dix années de recentrage des activités du Groupe dans le domaine de la santé. En effet, en 2007, le Groupe s'est séparé de son activité Biscuits et Produits Céréaliers d'une part, et a ajouté à son portefeuille, l'Alimentation Infantile et la Nutrition Médicale d'autre part.

L'acquisition de Numico contribue pleinement au modèle de développement du Groupe, en termes de positionnement santé, d'innovation et d'expansion géographique et est en ligne avec sa mission "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre".

À la suite de ces mouvements importants, le Groupe est désormais positionné autour de 3 pôles d'activité :

- les Produits Laitiers Frais, qui regroupent principalement les yaourts et les desserts, représentent environ 69 % du chiffre d'affaires consolidé en 2007,
- les Eaux, qui représentent environ 28 % du chiffre d'affaires consolidé en 2007, et
- l'Alimentation Infantile et la Nutrition Médicale. Du fait de la proximité de la date de prise de contrôle de Numico par le Groupe avec la fin de l'année 2007, les activités Alimentation Infantile et Nutrition Médicale sont présentées au sein du même pôle et ne représentent que 2 mois d'activité, soit environ 3 % du chiffre d'affaires consolidé annuel au cours des mois de novembre et décembre 2007. Par ailleurs, en 2007, le Groupe a maintenu les activités commercialisées sous la marque *Blédina* dans le pôle Produits Laitiers Frais. A compter de 2008, ces activités seront intégrées dans le pôle Alimentation Infantile, ce Pôle sera lui-même séparé de la Nutrition Médicale.

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2007

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 12 776 millions d'euros, en augmentation de 5,9 % par rapport à 2006. A périmètre et taux de change constants, la croissance du chiffre d'affaires s'est élevée à 9,7 %, soit une excellente performance, en particulier au 4<sup>e</sup> trimestre. La marge opérationnelle courante, en hausse pour la treizième année consécutive, s'est améliorée de 45 points de base, en dépit d'une forte augmentation du prix de certaines matières premières, en particulier le lait, et du coût des transports. La marge opérationnelle courante s'est établie à 13,27 % en 2007 contre 13,24 % en 2006.

Le 31 octobre 2007, à la suite de l'approbation de l'opération par les autorités de la concurrence, le Groupe a pris le contrôle de Royal Numico N.V., société cotée à la bourse d'Amsterdam et dont il détenait 29,57 % des titres depuis juillet 2007. Le 31 décembre 2007, le Groupe détenait 98,85 % des titres de la société, ces titres ayant été acquis pour un montant de 12 189 millions d'euros. Par ailleurs, cette société n'est plus cotée depuis le 28 décembre 2007. Par cette opération, le Groupe renforce sa présence sur des segments où la dynamique de croissance est prometteuse, à savoir les métiers de l'Alimentation Infantile et de la Nutrition Médicale.

Le 30 novembre 2007, le Groupe a annoncé avoir procédé à la cession de son activité Biscuits et Produits Céréaliers à Kraft Foods, à l'exception de ses participations en Amérique Latine (Bagley Latino America) et en Inde (Britannia Industries Limited). Cette opération marque une nouvelle étape dans l'histoire du Groupe qui continue à se recentrer sur des activités santé et à fort potentiel de développement.

En 2007, le Groupe a procédé à d'autres cessions et acquisitions de participations (voir préambule du chapitre 9 et la Note 2 des annexes aux comptes consolidés) et a poursuivi sa stratégie de

croissance organique, en particulier dans l'activité Produits Laitiers Frais (voir paragraphe 6.2).

Un certain nombre de procédures opposent le Groupe à son partenaire chinois dans les filiales Wahaha. Ces procédures sont décrites au paragraphe 20.1 à la Note 2.3 des annexes aux comptes consolidés.

En 2007, 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'expansion géographique que de déclinaisons de produits.

Dans l'activité Produits Laitiers Frais, le Groupe a notamment (i) lancé aux Etats-Unis *DanActive* (déclinaison locale d'*Actimel*), (ii) étendu la commercialisation de la gamme de produits *Activia*, avec *Activia Cheese* et *Activia Drink*, et (iii) s'est positionné comme leader sur le marché de l'ultra-frais des anti-cholestérols avec le lancement de *Danacol* en Russie et en Pologne.

Dans l'activité Eaux, le Groupe a notamment introduit de nouveaux formats pour ses produits et a continué à développer le segment des eaux aromatisées en Espagne, en Pologne en Argentine et en France avec *Volvic Fruits*.

Dans l'activité Alimentation Infantile et Nutrition Médicale, le Groupe estime que la complémentarité des marques *Blédina* et des marques de Numico en termes d'implantations géographiques ouvrira de nouvelles opportunités de croissance.

### ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2007

En février 2008, le Groupe a annoncé la création d'une joint-venture avec la société américaine *Weight Watchers International, Inc.*, ayant pour objectif de créer une société spécialisée dans la gestion du poids en Chine.

## 5.2 Investissements

### 5.2.1 Principaux investissements des exercices 2006 et 2007

#### INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

Les investissements industriels ont atteint 726 millions d'euros en 2007, contre 621 millions d'euros en 2006 (représentant respectivement 5,7 % et 5,2 % du chiffre d'affaires consolidé). L'accélération contrôlée des dépenses d'investissements traduit les besoins accrus de capacité de production nécessaires pour accompagner la forte croissance du chiffre d'affaires du Groupe et son expansion géographique.

Les montants engagés au cours de l'exercice 2007 intègrent, à hauteur de 50 % du montant total, des investissements de capacité dans les pays à forte croissance de chiffre d'affaires (Russie, Chine, Argentine, Mexique, Indonésie et Etats-Unis) et, à hauteur de 5 % du montant total, des investissements de capacité dans des pays d'implantation récente, notamment en Egypte, en Colombie et au Chili.

Les montants engagés au cours de l'exercice 2006 intégraient principalement des investissements de capacité de production pour l'activité Produits Laitiers Frais aux Etats-Unis, ainsi qu'en Amérique Latine pour les activités Produits Laitiers Frais et Eaux.

#### INVESTISSEMENTS FINANCIERS

Les investissements financiers se sont élevés à 12 100 millions d'euros (nets de la trésorerie comptabilisée dans les sociétés acquises) en 2007, contre 564 millions d'euros en 2006. Les

investissements financiers de l'exercice 2007 sont principalement relatifs à :

- l'acquisition pour un montant de 12 189 millions d'euros de 98,85 % de Numico : la société et ses filiales sont consolidées par intégration globale depuis le 31 octobre 2007 ;
- l'acquisition de la totalité des actions de la joint-venture *Calpis Ajinomoto Danone*, renommée *Danone Japon* (Produits Laitiers Frais). Cette société, qui était précédemment mise en équivalence, est consolidée par intégration globale depuis le premier semestre 2007 ;
- l'acquisition d'une participation de 80 % dans la joint-venture avec la société *Caglar* (Eaux – Turquie). La société, dénommée *Danone Hayat Antalya*, est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation de 70 % dans la joint-venture avec la société *Vialat* (Produits Laitiers Frais – Chili). La société, dénommée *Danone Chile*, est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation de 51 % dans la joint-venture avec la société *Alqueria* (Produits Laitiers Frais – Colombie). La société, dénommée *Danone Alqueria*, est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans *Danone Industria* (Produits Laitiers Frais – Russie), portant le pourcentage de détention du Groupe de 70 % à 85 %.

Les investissements financiers de l'exercice 2006 étaient principalement relatifs à l'acquisition de participations

## Investissements

complémentaires, portant le pourcentage de détention du Groupe à 100 %, dans Danone Asia Pte Ltd. (société holding), Danone Djurdjura Algérie (Produits Laitiers Frais) et Danone Roumanie (Produits Laitiers Frais), ainsi que l'acquisition d'une participation de 100 % dans Rodich (Produits Laitiers Frais – Ukraine), de 22,18 % dans la société Hui Yuan Juice (Eaux – Chine) et de 49 % dans la société Aqua d'Or (Eaux – Danemark).

Par ailleurs, les rachats d'actions intervenus dans le cadre des programmes autorisés par les Assemblées Générales des exercices 2006 à 2007 ont représenté un investissement de 508 millions d'euros en 2007, contre 731 millions d'euros en 2006.

## 5.2.2 Principaux investissements en cours

Les principaux investissements actuellement en cours sont relatifs à des extensions de capacité dans les pays émergents et les pays à fort potentiel de croissance, à l'extension des capacités

européennes des gammes *Actimel*, *Danacol* et *Activia*, ainsi qu'à l'activité Eaux pour répondre à la demande au Japon.

## 5.2.3 Principaux investissements futurs

### INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

Tout comme en 2007, le Groupe prévoit, en 2008, de continuer son effort d'investissement dans les pays émergents et les pays à fort potentiel de croissance.

Le Groupe prévoit que les investissements industriels devraient se situer entre 5,5 % et 6 % de son chiffre d'affaires en 2008.

### 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 Note 15 des annexes aux comptes consolidés). Aucun investissement significatif à l'échelle du Groupe n'est actuellement considéré comme probable à court terme au titre de ces accords.

Enfin, le Conseil d'Administration a soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2008 un projet de résolution relatif au rachat d'actions propres représentant un maximum de 10 % du capital social de la Société, à un prix maximum d'achat de 80 euros par action. A titre indicatif, et sans tenir compte des actions déjà détenues par la Société, 51 285 146 actions au 31 décembre 2007, le montant maximum d'achat théorique serait de 4 102 811 680 euros.

## APERÇU DES ACTIVITÉS

### Sauf indication contraire :

- Toutes les 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.
- Les informations relatives aux parts de marché et aux positions sur le marché sont basées sur les ventes en valeur.
- Toutes les 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 les références aux “Produits Laitiers Frais”, à l'activité ou à un marché de Produits Laitiers Frais concernent les produits laitiers conditionnés et excluent le lait, la crème et le beurre.
- Toutes les références aux “Eaux Conditionnées” concernent les eaux embouteillées, les eaux vendues dans des grands contenants (eaux en bonbonne) et dans des petits contenants (gobelets).

## 6.1 Principales activités du Groupe

### Généralités

Le Groupe est un acteur majeur de l'industrie alimentaire mondiale, avec un chiffre d'affaires de 12,8 milliards d'euros et un résultat opérationnel de 1,7 milliard d'euros en 2007. Le Groupe opère sur trois marchés : (i) les Produits Laitiers Frais, (ii) les Eaux, et (iii) l'Alimentation Infantile et la Nutrition Médicale.

En volume, le Groupe est le premier producteur mondial de Produits Laitiers Frais, le second producteur mondial d'Eau Conditionnée et le second producteur mondial dans l'Alimentation Infantile.

Certaines marques du Groupe sont leaders sur les marchés nationaux et internationaux, telle *Danone* (*Dannon* aux Etats-Unis), première marque mondiale de produits laitiers frais, *Evian*, première marque mondiale d'eau en bouteille, *Volvic*, l'autre grande marque internationale d'eau minérale plate du Groupe, et *Aqua*, marque leader sur le marché indonésien de l'eau conditionnée.

Par ailleurs, grâce à l'acquisition de Numico en 2007, le Groupe est devenu leader sur le marché de l'alimentation infantile en Europe avec des marques locales (telles que *Blédina* en France ou *Mellin* en Italie) et internationales, avec *Nutricia* et *Milupa*.

La marque *Danone*, utilisée pour les Produits Laitiers Frais, représente environ 60 % des ventes du Groupe et a enregistré, au cours de l'exercice 2007, une croissance à périmètre et taux de change constants de près de 12 %. Par ailleurs, environ 65 % des ventes du Groupe sont réalisées sous deux marques (*Danone*,

*Evian*). Le chiffre d'affaires de ces deux marques a connu un taux de croissance à périmètre et taux de change constants de 11 % en 2007.

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 sont progressivement étendues à l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent.

Le principal produit d'exportation du Groupe est l'eau en bouteille, essentiellement sous les marques *Evian* et *Volvic*. L'eau d'*Evian* a été exportée dans environ 150 pays en 2007 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 développe son activité dans des pays qui constituent des relais de croissance, à savoir l'Indonésie, le Mexique, le Brésil, l'Argentine, la Russie et les Etats-Unis pour l'activité Produits Laitiers Frais. Ces pays ont représenté 28 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2007.

## 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 et les fruits (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 le Groupe utilise du lait pour sa production, les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Le prix du lait est le résultat de l'évolution des marchés mondiaux de la protéine de lait (la poudre de lait) et de la matière grasse ; il est impacté par la politique de l'Union Européenne. Des quotas laitiers règlent le niveau de production du lait et des droits de douane sont appliqués aux importations à l'intérieur de l'Union Européenne. Une grande partie des achats effectués par le Groupe (du lait liquide principalement et de la poudre de lait) est soumise aux fluctuations des marchés mondiaux. En 2007, le prix du lait a fortement augmenté, en raison d'un déséquilibre entre la production et la consommation à l'échelle mondiale. Plusieurs

facteurs ont contribué à ce déséquilibre : (i) des conditions climatiques extrêmes (sécheresse en Australie, inondations en Argentine) et (ii) la croissance du PIB de la plupart des pays, qui favorise la demande de ce produit et de ses dérivés, notamment en Chine.

Les autres matières premières alimentaires, essentiellement les préparations à base de fruits, sont gérées dans le cadre d'une politique d'achat globalisée au niveau mondial ou régional, permettant d'obtenir des synergies de volumes.

**Emballages.** Les achats d'emballages sont également 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 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 jusqu'en 2006, en raison notamment de la fluctuation du prix du pétrole.

En 2007, les principales matières premières d'emballage, ainsi que le carton, n'ont pas enregistré d'évolution significative de prix à l'échelle du Groupe.

## Nutrition – Santé

Le Groupe considère 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 présente les convictions et les engagements du Groupe en matière de nutrition/santé. Parmi ces 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 (notamment l'étiquetage nutritionnel des produits).

La stratégie du Groupe repose sur le développement de produits à forte composante nutrition/santé. Ainsi, en 2007, la prise de

contrôle de Numico, groupe spécialisé dans l'alimentation infantile et la nutrition médicale, reflète ce choix stratégique.

La Nutrition Médicale permet d'apporter une nutrition adaptée et spécialisée aux personnes ayant des besoins nutritionnels spécifiques, grâce à des produits avec une texture modifiée, enrichis par exemple en protéines. Le bénéfice fonctionnel revêt donc une importance primordiale sur ce marché.

Certains produits de l'activité Alimentation Infantile apportent aux nourrissons ne pouvant être allaités une solution nutritionnelle adaptée à leur alimentation. En outre, des préparations spécifiques testées cliniquement ont également été développées pour les bébés souffrant d'une intolérance à la protéine de lait.

## Clients, distribution, marketing

**Clients.** Bien que les destinataires finaux des produits du Groupe soient les consommateurs, le Groupe 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 2007, les dix premiers clients mondiaux du Groupe ont représenté environ 24 % du chiffre d'affaires consolidé ; six d'entre eux sont d'origine française et Carrefour, premier client du Groupe, représente à lui seul environ 7 % du chiffre d'affaires consolidé.

Le Groupe a établi des partenariats globaux avec ses principaux distributeurs. Ces partenariats portent notamment sur 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.

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, telles que les promotions communes dans le cadre d'occasions spécifiques.

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.

Par ailleurs, avec l'acquisition de Numico, le portefeuille clients du Groupe s'est élargi principalement aux hôpitaux et aux pharmacies. Sur le marché de la Nutrition Médicale, le Groupe travaille étroitement avec les autorités réglementaires locales et régionales, des médecins, des scientifiques, des *key opinion leaders*, des hôpitaux, des cliniques et des pharmacies. Sur le marché de l'Alimentation Infantile, les clients sont également la grande distribution, les pharmacies, les hôpitaux et les cliniques.

**Distribution.** Bien que constitués de situations différentes du fait de spécificités locales, 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, en Amérique Latine et en Europe de l'Est, 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 et d'eaux est réalisée au travers de ces réseaux de distribution de proximité.

Le Groupe a bâti au cours des dernières années des positions de leader sur le marché des eaux en bonbonne en Amérique Latine et en Asie. La distribution sur ce marché s'effectue soit directement auprès des consommateurs (HOD ou "*Home and Office Delivery*"), soit par l'intermédiaire de magasins de détail franchisés.

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.

Sur les marchés de l'Alimentation Infantile et de la Nutrition Médicale, les produits sont commercialisés dans les hôpitaux, les cliniques et les pharmacies. Les visiteurs médicaux rencontrent les médecins généralistes et spécialisés (pédiatres, nutritionnistes, etc.), ainsi que les pharmaciens.

**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 importants à l'appui de sa stratégie, estime qu'en terme de pourcentage des ventes, les montants engagés en publicité devraient se maintenir en 2008.

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 *Taillefine/Vitalinea* aujourd'hui utilisées à la fois dans les Produits Laitiers Frais et les Eaux. 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.

Le marché de la Nutrition Médicale s'adresse principalement à des patients, des nourrissons ou des personnes âgées, qui consomment les produits par nécessité. La plupart des produits sont administrés sur ordonnance et ouvrent droit à un remboursement. Par conséquent, le Groupe accentue sa communication principalement auprès des autorités réglementaires locales et régionales, des médecins, des scientifiques, des *key opinion leaders* et du personnel médical dans les hôpitaux et les cliniques, ainsi qu'auprès des pharmaciens. Dans la Nutrition Médicale, les marques disposent d'une forte notoriété, en particulier la marque *Nutricia* (qui couvre un portefeuille plus large de sous-marques commercialisées dans plusieurs pays), ainsi que la marque *SHS* (plus largement connue pour répondre aux besoins spécifiques des patients).

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. Elles s'appuient sur des bases communes, solides et optimisées transversalement par des organisations centrales dédiées. Afin de garantir la cohérence des politiques menées, un partage des savoir-faire et une optimisation des coûts, le Groupe dispose d'une Direction des Stratégies Commerciales et de directions transversales de marketing. Dans l'Alimentation Infantile et la Nutrition Médicale, la politique et la stratégie marketing sont centralisées.

Enfin, le marketing relationnel, visant à créer une relation directe avec les consommateurs, s'articule, en France, autour d'une

## Principales activités du groupe

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 fournit 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 du Groupe, dans ses métiers respectifs, sont (i) de grands groupes internationaux de l'agroalimentaire et des boissons comme Nestlé, PepsiCo, Coca-Cola, ou (ii) de grands groupes dans la nutrition médicale et l'alimentation infantile comme Abbott, ou (iii) des sociétés plus petites qui sont spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés, ou (iv) 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, les bénéfices pour la santé, 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 un 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 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 elle provient 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 bénéfice santé/sécurité fort et accessibles au plus grand nombre.

## 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, situé en France, 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

L'implication de Danone au profit de la société civile est 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 de ses filiales dans le monde : l'aide à l'enfance, la recherche en nutrition, ainsi que l'aide aux communautés et aux pays émergents.

- 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 traduite 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 et des boissons lactées.

## Systemes d'Information

Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, 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. Fin 2007, le recensement des systèmes d'information en place par Numico était en cours.

**Themis.** Le Groupe continue le déploiement dans ses filiales d'un système d'information intégré (*Themis*) à partir d'une architecture SAP. A fin 2007, *Themis* était déployé dans les filiales représentant près de 80 % des ventes du pôle Produits Laitiers Frais et des ventes du pôle Eaux.

En 2007, *Themis* a été déployé en Russie pour le pôle Produits Laitiers Frais, ainsi qu'au Mexique et en Espagne pour le pôle Eaux. D'autres projets d'implémentation ont été réalisés dans certaines filiales du Groupe, de plus petite taille, avec une méthodologie projet simplifiée élaborée sur le modèle *Themis (Themis One)*, notamment en Irlande, en Suisse et aux Pays-Bas pour le pôle Produits Laitiers Frais.

Dans le prolongement du déploiement de *Themis*, de nouveaux projets sont en cours afin d'étendre le périmètre fonctionnel de ce système. En 2007, un projet pilote relatif au processus de planification de la production a été mis en œuvre avec succès au Mexique, et reconduit dans d'autres filiales du Groupe, en particulier en Russie et en Argentine. En outre, une solution de gestion de la maintenance industrielle et des pièces détachées a été mise en œuvre en Allemagne dans le pôle Produits Laitiers Frais et sera déployée dans d'autres sites industriels du Groupe.

Enfin, un projet de *reporting* d'indicateurs de qualité a été déployé dans la plupart des sites industriels et commerciaux du pôle Produits Laitiers Frais.

**Recherche et Développement.** Dans le domaine de la recherche et du développement, le système *Artemis* 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. Ce système permet aux équipes de Recherche et Développement d'accélérer les phases de conception des produits, leur mise sur le marché et de sécuriser leur lancement. En 2007, son déploiement s'est effectué dans les filiales en Amérique du Nord, au Mexique et en Europe du Sud, et s'étendra en 2008 à la France pour le pôle Eaux, à la Russie et à l'Amérique du Sud pour le pôle Produits Laitiers Frais.

**Achats et Approvisionnement.** 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. 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 plateforme transactionnelle d'échange de messages EDI pour l'automatisation et la dématérialisation des documents, allant de la commande jusqu'à la facture (*eSupply Chain*). En 2007, plus de 300 relations Fournisseurs-Industriels ont ainsi été mis en place dans ce cadre. A compter de 2008, ce programme sera étendu à la plupart des filiales européennes du Groupe, ainsi qu'aux filiales en Amérique du Nord, représentant plus de 50 sites industriels d'ici à 2010.

**Commercial et Marketing.** Dans les domaines commercial et marketing, différents projets ont permis au Groupe de développer

## Principaux marchés

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 ;
- 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 marchés

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 2006 et 2007.

(En millions d'euros, sauf %)	Exercice clos le 31 décembre			
	2006		2007	
<b>Chiffre d'affaires net<sup>(1)</sup></b>				
Produits Laitiers Frais	7 933	65,7 %	8 791	68,8 %
Eaux <sup>(2)</sup>	3 942	32,7 %	3 535	27,7 %
Alimentation Infantile et Nutrition Médicale <sup>(3)</sup>	-	-	450	3,5 %
Autres éléments <sup>(4)</sup>	193	1,6 %	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>12 068</b>	<b>100,0 %</b>	<b>12 776</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant<sup>(1)</sup></b>				
Produits Laitiers Frais	1 089	68,2 %	1 229	72,5 %
Eaux	494	30,9 %	480	28,3 %
Alimentation Infantile et Nutrition Médicale <sup>(3)</sup>	-	-	(15)	(0,9) %
Autres éléments <sup>(4)</sup>	14	0,9 %	2	0,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 597</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 696</b>	<b>100,0 %</b>

(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 21 millions d'euros en 2007 (20 millions d'euros en 2006) et correspondent principalement au chiffre d'affaires réalisé en interne jusqu'à la cession des activités Biscuits et Produits Céréaliers fin novembre 2007.

(2) Une partie de l'activité Eaux en Chine, commercialisée sous la marque Wahaha, n'est plus consolidée par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2007 (voir Note 2.3 des annexes aux comptes consolidés).

(3) Le pôle Alimentation Infantile et Nutrition Médicale correspond à 2 mois d'activité de Numico, depuis la prise de contrôle par le Groupe le 31 octobre 2007.

(4) Les informations relatives aux sociétés du pôle Biscuits et Produits Céréaliers qui n'ont pas été cédées sont présentées en Autres éléments.

## 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 2006 et 2007.

(En millions d'euros, sauf %)	Exercice clos le 31 décembre			
	2006		2007	
<b>Chiffre d'affaires net<sup>(1)</sup></b>				
Europe <sup>(2)</sup>	6 814	56,5 %	7 370	57,7 %
Asie	2 206	18,3 %	1 539	12,1 %
Reste du Monde	3 048	25,2 %	3 417	26,7 %
Alimentation Infantile et Nutrition Médicale <sup>(3)</sup>	–	–	450	3,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>12 068</b>	<b>100,0 %</b>	<b>12 776</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant<sup>(1)</sup></b>				
Europe <sup>(2)</sup>	1 024	64,1 %	1 122	66,2 %
Asie	206	12,9 %	177	10,4 %
Reste du Monde	367	23,0 %	412	24,3 %
Alimentation Infantile et Nutrition Médicale <sup>(3)</sup>	–	–	(15)	(0,9) %
<b>TOTAL</b>	<b>1 597</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 696</b>	<b>100,0 %</b>

(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 29 % du chiffre d'affaires net de la zone Europe en 2007 (30 % en 2006).

(3) Le pôle Alimentation Infantile et Nutrition Médicale correspond à 2 mois d'activité de Numico, depuis la prise de contrôle par le Groupe le 31 octobre 2007. Les activités de ce Pôle n'ont pas encore fait l'objet d'une allocation par zone géographique au 31 décembre 2007.

**Produits Laitiers Frais.** Avec un chiffre d'affaires d'environ 8,8 milliards d'euros en 2007, représentant environ 5 millions de tonnes vendues, le Groupe est le premier producteur mondial de produits laitiers frais avec une part de marché mondiale d'environ 22 % et une part de marché moyenne pondérée d'environ 32 % dans les pays dans lesquels le Groupe est présent. L'activité de ce Pôle repose essentiellement sur les yaourts 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 du pôle Produits Laitiers Frais est réalisé à hauteur de 67 % en Europe et de 33 % dans le Reste du Monde.

En Europe, les principaux marchés du Groupe pour les Produits Laitiers Frais sont la France, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie, le Royaume-Uni, le Benelux, la Pologne et la Russie, qui, ensemble, ont représenté un peu plus de la moitié du chiffre d'affaires du pôle en 2007. Dans le Reste du Monde, les principaux marchés du Groupe sont les Etats-Unis, le Mexique, l'Argentine et le Brésil. Le Pôle poursuit sa stratégie d'expansion géographique, au rythme de 3 à 5 nouvelles implantations par an. Cette stratégie s'accompagne du développement des principales gammes de produits du Pôle à des prix accessibles et à valeur ajoutée en termes de bénéfices fonctionnels.

En 2007, dans un environnement marqué par la hausse significative du coût du lait, le pôle Produits Laitiers Frais a continué à afficher une dynamique de croissance.

- En France, le Groupe est leader du marché des produits laitiers frais, avec plus d'un tiers du marché total. Il y commercialise

des yaourts 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*. En 2007, la France a renoué avec la croissance pour la deuxième année consécutive.

- En Espagne, le Groupe détient 57,21 % de Danone SA, premier producteur espagnol de produits laitiers frais avec une part de marché de 60 %. En Italie, le Groupe est le leader des yaourts avec une part de marché d'environ 34 %. En 2007, les performances du Pôle sur ces deux marchés ont été supérieures à celles des pays voisins.
- Dans les autres pays d'Europe de l'Ouest, notamment en Allemagne, la croissance a été plus modérée en 2007, et d'autres pays, tels que les Pays-Bas et la Finlande enregistrent une croissance à deux chiffres. Le Groupe est également présent (i) en Belgique et au Portugal, avec des positions de n° 1, par l'intermédiaire de filiales produisant localement et (ii) au Danemark, en Irlande, en Autriche, en Suisse, 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*.
- Dans les pays de l'Europe de l'Est, le Groupe est le premier producteur de produits laitiers frais en Russie, en Pologne, Hongrie, République Tchèque, Bulgarie, Roumanie et en Turquie. En Russie, en Pologne, en Roumanie et en Ukraine, le pôle Produits Laitiers Frais a enregistré en 2007 une croissance

## Principaux marchés

à deux chiffres. Le Groupe dispose par ailleurs d'une présence commerciale en Croatie et dans les Pays Baltes.

- En Amérique Latine, le Groupe est le premier producteur de produits laitiers frais, en valeur et en volume. Le Groupe occupe ainsi une position de leader au Mexique, en Argentine et au Brésil. Dans ces pays, dont le poids en termes de chiffre d'affaires a atteint une taille significative, une stratégie de *hub* a été développée qui consiste à développer l'activité des pays limitrophes en exportant dans ces pays dans un premier temps, puis en produisant localement. Par ailleurs, en 2007, le Groupe a renforcé sa présence au Chili, où il a pris le contrôle de la société Vialat, et s'est implanté en Colombie, en partenariat avec la société Alqueria.
- En Amérique du Nord, le Groupe occupe la première position au Canada et la seconde position aux Etats-Unis. L'activité Produits Laitiers Frais aux Etats-Unis, qui réunit les sociétés The Dannon Company et Stonyfield Farm, le leader sur le marché des produits organiques, contribue fortement (avec la Russie) à la croissance des ventes du Pôle. Les Etats-Unis ont connu une croissance à deux chiffres en 2007, notamment grâce au succès renouvelé de la gamme de produits *Activia* et au lancement sur tout le territoire de *DanActive* en janvier 2007.
- Dans la zone Afrique du Nord et Moyen-Orient, le Groupe est le premier producteur de produits laitiers frais en Arabie Saoudite. Les pays d'implantation plus récente, dont l'Algérie et l'Egypte, ont confirmé leur dynamisme avec une croissance positive. 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.
- Dans la zone Asie-Pacifique, le Groupe a renforcé sa présence au Japon en janvier 2007 avec l'acquisition de la totalité des actions de la joint-venture Calpis Ajinomoto Danone, renommée Danone Japon, et dont les ventes ont depuis connu une très forte progression. Dans ce pays, le Groupe détient également 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 par le lancement en 2007 en Inde des produits probiotiques dans le cadre de la joint-venture avec Yakult.
- En Chine, compte tenu de l'expérience acquise au travers de ses partenariats et de la notoriété acquise par ses marques, le Groupe maintient sa stratégie de développement. En 2007, le Groupe a développé ses capacités industrielles en Indonésie et sa présence en Thaïlande depuis la création en janvier 2007 d'une société de produits laitiers frais dénommée Danone Dairy Thailand et la signature d'un partenariat stratégique avec la société Dutch Mill Co. Dans ces pays, le Groupe se développe sur un axe d'accessibilité économique et de valeur ajoutée, en proposant des produits abordables en prix et à valeur ajoutée sur le plan des bénéfices fonctionnels.

- Au Bangladesh, le Groupe s'est associé en 2006 avec le groupe Grameen pour fonder une entreprise à vocation sociale, dénommée Grameen Danone Foods Limited. Cette initiative a pour objet de proposer une alimentation saine aux populations défavorisées souffrant de carences nutritionnelles spécifiques au Bangladesh et de contribuer à réduire la pauvreté à travers la mise en place d'un business model unique de proximité, développant l'emploi et l'initiative dans la communauté locale.

**Principales marques.** Le Groupe a développé deux gammes de produits laitiers probiotiques (connues sous les noms d'*Actimel* et *Activia*), 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 participe au renforcement des défenses naturelles de l'organisme dans le cadre d'une consommation quotidienne, 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 13 % en 2007, pour atteindre plus de 1 milliard d'euros. Par ailleurs, les forts taux de croissance enregistrés en 2007 aux Etats-Unis, en Russie et en Pologne confirment le potentiel de ce type de produits sur ces marchés différents.

De même, dans la gamme des produits probiotiques, *Activia*, produit laitier fermenté qui, consommé quotidiennement, aide à réguler le transit lent dès 15 jours, 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 40 % en 2007, pour atteindre près de 2 milliards d'euros. La croissance d'*Activia* a fortement contribué à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe en 2007, en particulier aux Etats-Unis, en Espagne, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Russie, au Mexique et au Brésil. La gamme devrait continuer d'être introduite dans de nouveaux pays.

*Petit Gervais*, le fromage frais destiné aux enfants, est aujourd'hui consommé dans 42 pays et porte un nom différent d'un pays à l'autre : *Danonino*, *Danimals* ou *Petit Gervais*. La gamme est portée par une stratégie d'innovation permanente, axée sur le bénéfice de la solidité osseuse grâce à son apport en calcium et vitamine D. Son chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants a progressé de plus de 7 % en 2007, pour atteindre près de 750 millions d'euros.

**Nouveaux produits.** Le Groupe 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 rénovation 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 2007, 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 sur tout le territoire *DanActive* ;
- en Europe, le Groupe a lancé *Activia Cheese* et *Activia Drink*, deux extensions de la gamme *Activia*, respectivement, au fromage blanc et sa version “à boire” ;
- en Europe, le Groupe s’est rapidement positionné comme leader sur le marché de l’ultra-frais des anti-cholestérols avec le succès renouvelé de *Danacol* et un lancement en Russie et en Pologne ;
- en Europe, le Groupe a lancé *Essensis*, un produit laitier qui nourrit la peau de l’intérieur pour améliorer la fonction barrière cutanée.

**Tendances du marché.** De manière générale, le marché des Produits Laitiers Frais a progressé régulièrement au cours des dernières années à travers le monde. Ce marché a continué d’afficher une croissance assez soutenue en Europe occidentale, tirée par l’innovation et le dynamisme des produits au positionnement santé. Les pays de l’Europe de l’Est enregistrent les plus fortes croissances. 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” lui permettront 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.

**Eaux.** Le pôle Eaux regroupe les activités dans les eaux minérales naturelles ou aromatisées, dans les boissons aux fruits ou au thé, avec un positionnement axé sur des bénéfices santé. Le chiffre d’affaires du pôle Eaux, de 3,5 milliards d’euros en 2007, a été réalisé pour 42 % en Europe, 41 % en Asie et 17 % dans le Reste du Monde.

Le Groupe est le second producteur mondial (en valeur) 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 19,8 milliards de litres d’Eau Conditionnée commercialisés en 2007, le Groupe détient une part de marché mondiale de l’ordre de 10 %. Le Groupe occupe la seconde place en Europe et est un acteur majeur en Asie-Pacifique ainsi qu’en Amérique Latine.

**Principaux marchés et marques.** Le Groupe détient en Europe, 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 bouteille est la France, où il détient 29 % du marché national

en valeur, essentiellement grâce à ses marques *Evian*, *Volvic*, *Badoit* et *La Salvetat*.

- Le Groupe est également le premier producteur d’eau en bouteille en Espagne, avec près de 33 % du marché, grâce à ses marques *Lanjarón*, *Font Vella* et *Fonter*.

En Grande-Bretagne et en Irlande, marchés à fort potentiel, le Groupe occupe une position de leader, avec une part de marché de près de 39 % grâce à *Evian* et *Volvic*.

- En Allemagne, le Groupe détient une part de marché de plus de 20 %. 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 bouteille dans ce pays.
- En Pologne, le Groupe est leader sur le marché grâce à sa filiale *Zywiec Zdroj* avec une part de marché de 26 %, ainsi qu’en Turquie au travers de sa filiale *Danone Hayat*.
- Dans la zone Afrique du Nord 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 dans ce pays.
- 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 bouteille avec sa filiale *Bonafont*, avec une part de marché de 39 %, et détient une participation de 50 % dans *Aga Pureza*, acteur majeur du marché de l’eau en grands contenants livrés à domicile. Le Groupe a renforcé sa présence sur le marché mexicain de l’eau en bonbonne en développant une stratégie globale sous la marque *Bonafont*. Par ailleurs, le Groupe a étendu sa surface de distribution en rajoutant des points de ventes de proximité, à l’instar de l’Argentine. Dans ce pays, le Groupe est leader sur le marché de l’eau embouteillée, avec comme marques principales *Villa del Sur* et *Villavicencio*, et occupe une position de n°1 du marché de l’eau en Uruguay avec la marque *Salus*.
- En Amérique du Nord, le Groupe est présent aux Etats-Unis sur le segment premium des eaux en bouteille grâce à la marque *Evian*, dont la commercialisation est assurée depuis juillet 2002 par *The Coca-Cola Company*. Au Canada, le Groupe occupe une forte position sur le marché des eaux en bouteille, avec ses marques *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*.
- Dans la zone Asie-Pacifique, le Groupe est un acteur majeur avec environ 20 % du marché de l’Eau Conditionnée. En Indonésie, *Aqua*, société dont le Groupe détient 74 %, est de loin le premier acteur avec plus de 50 % du marché. Une large part de ses activités est réalisée sur le segment des grands contenants. En 2007, *Aqua* se positionne, avec plus de 5,6 milliards de litres commercialisés, comme la première marque d’Eau Conditionnée du monde en volume.

En Chine, le Groupe occupe une position significative avec les marques *Robust* et *Health*. Le Groupe est également présent sur ce marché à travers les Filiales *Wahaha* qui ont été mises en équivalence à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2007. En outre, le Groupe est présent sur le marché des boissons fruitées au travers de

## Principaux marchés

sa participation de 22,98 % dans Hui Yuan Juice, le leader en Chine des boissons fruitées.

- 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. Le Groupe est leader 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*. En Australie et en Nouvelle-Zélande, le Groupe est un acteur majeur sur le marché des boissons énergisantes à travers sa filiale Frucor.

**Nouveaux produits.** La stratégie du Groupe se focalise sur ses grandes marques d'eau minérale naturelle en développant des produits à forte valeur ajoutée, faciles à boire, naturels et hydratants. Les innovations se sont développées autour de cet axe, en soulignant les qualités spécifiques des marques d'eau minérale naturelle de Danone : élimination, pureté, naturalité, apports en minéraux. Cette nouvelle stratégie, baptisée "DNH" ("*Drinkable, Natural, Hydrating*"), a contribué à la croissance du Pôle, confirmant ainsi la capacité du Groupe à répondre à l'évolution des tendances de consommation et à valoriser ses marques.

Ainsi, les marques *Bonafont* au Mexique, *Fontvella* en Espagne et *Villa del Sur* en Argentine, ont axé leur communication sur leur fonction "élimination".

Les marques *Evian* en France, *Lanjarón* en Espagne et *Villavicencio* en Argentine se positionnent sur un marché premium de l'eau.

Les marques *Volvic* en France, *Zywiec* en Pologne et *Hayat* en Turquie ont renforcé leur positionnement sur la naturalité. Dans les eaux aromatisées, la gamme *Volvic* a été rénovée en 2007, conformément à l'axe de stratégie du Groupe, avec le lancement de *Volvic Touche de Fruits* en France, où le Groupe détient environ 50 % de part de marché, et avec le lancement de *Volvic Fruit Kiss* au Japon. Par ailleurs, le lancement de *Zywiec Thé* en Pologne en 2007 a marqué une nouvelle étape importante dans le développement du Groupe sur le segment des eaux aromatisées.

Enfin, le marché des boissons allégées regroupe les marques *Taillefine* en France et *Ser* en Argentine. La gamme *Ser* s'est notamment enrichie en 2007 de la version sportive, *Ser Sport*, réaffirmant ainsi la position du Groupe de leader sur le marché argentin des boissons allégées.

De même, en Asie, le Groupe a accéléré la croissance de *Health*, une eau de source du Sud de la Chine, n° 1 sur son marché, ainsi que la reprise de la croissance de *Mizone* en Chine.

**Tendances du marché.** L'Eau Conditionnée constitue, au niveau mondial, un segment dynamique du secteur alimentaire grâce aux tendances de consommation privilégiant les concepts de santé et de sécurité. Sur le marché européen, le plus important au monde, la consommation par habitant est 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.

Le Groupe continuera à mettre en œuvre sa stratégie axée sur des produits à forte valeur ajoutée, faciles à boire, naturels et hydratants, et à se concentrer sur les grandes marques d'eaux de source naturelles. Par ailleurs, le Groupe prévoit de développer le segment des eaux aromatisées dans d'autres pays, contribuant ainsi au succès de ce segment en Espagne, la Pologne et l'Argentine sur ce marché.

**Alimentation Infantile et Nutrition Médicale.** Avec un chiffre d'affaires d'environ 450 millions d'euros en 2007 depuis l'acquisition de Numico le 31 octobre 2007 (hors chiffre d'affaires de *Blédina*, consolidé jusqu'alors avec celui du pôle Produits Laitiers Frais), le Groupe est désormais présent sur l'ensemble du marché de l'Alimentation Infantile et la Nutrition Médicale. Du fait de la proximité de la date de prise de contrôle de Numico par le Groupe avec la fin de l'année 2007, les activités Alimentation Infantile et Nutrition Médicale sont présentées au sein du même pôle et ne représentent que 2 mois d'activité. Par ailleurs, en 2007, le Groupe a maintenu les activités commercialisées sous la marque *Blédina* dans le pôle Produits Laitiers Frais. A compter de 2008, ces activités seront intégrées dans le pôle Alimentation Infantile et ce Pôle sera lui-même séparé de la Nutrition Médicale.

Le Groupe est le second producteur mondial du marché des aliments infantiles, vendus, essentiellement en Europe, en Asie et en Amérique Latine, sous les marques *Blédina*, *Nutricia*, *Milupa*, *Mellin*, *Cow & Gate* et *Dumex*. La Nutrition Médicale développe des produits nutritionnels adaptés aux besoins spécifiques, notamment des patients hospitalisés, pour prévenir la dénutrition et améliorer le quotidien des consommateurs. Sur ce marché, le Groupe est un acteur majeur et occupe une position de leader dans la plupart des pays d'Europe et d'Asie, avec les marques *Nutricia* et *SHS*.

**Principaux marchés et marques.**

- En Europe occidentale, le Groupe occupe une position de leader, notamment en France, en Belgique et au Royaume-Uni. Avec l'acquisition de Numico, le Groupe renforce sa présence dans les pays nordiques, en particulier aux Pays-Bas où il occupe une position de leader. En Italie, en Espagne, en Allemagne et en Irlande, le Groupe occupe une position de n° 1 ou n° 2 selon les activités.
- Dans les pays de l'Europe de l'Est, le Groupe est de loin le premier acteur de la région, avec une position de leader en Pologne, en Hongrie, en République Tchèque et en Slovaquie.
- Dans la zone Asie-Pacifique, le Groupe est le premier acteur sur le marché de l'alimentation infantile sous la marque *Dumex*.
- En Amérique Latine, le Groupe est présent au Brésil et en Argentine.
- Dans la zone Afrique du Nord et Moyen-Orient, le Groupe est essentiellement présent au Maroc, en Algérie et en Tunisie, uniquement sur le marché de l'Alimentation Infantile.

**Nouveaux produits.** La politique d'innovation s'articule essentiellement autour d'une stratégie axée sur les qualités nutritionnelles des produits, tout en contribuant à la diversification alimentaire. A tous les âges de la vie, des produits spécifiques, enrichis par exemple en protéines, permettent de prévenir la dénutrition des personnes âgées ou de renforcer les défenses naturelles des patients hospitalisés.

**Tendances du marché.** Le Groupe prévoit une poursuite de la croissance de la demande sur le marché de l’Alimentation Infantile, en raison notamment (i) des nouveaux modes de vie, (ii) du succès rencontré par les nouvelles gammes de produits innovants mises sur le marché, lesquelles allient praticité et bénéfices nutritionnels, et (iii) d’une offre plus variée qui s’adresse désormais aux enfants âgés de 18 à 36 mois.

Par ailleurs, le Groupe estime que la complémentarité des marques *Blédina* et des marques de Numico en termes d’implantations géographiques ouvrira de nouvelles opportunités de croissance, notamment en Asie et en Europe de l’Est.

Enfin, sur le marché de la Nutrition Médicale, le Groupe estime que le potentiel de croissance est important, en raison notamment (i) du vieillissement de la population, (ii) de la prise de conscience du rôle de la nutrition, (iii) de l’apparition de nouvelles maladies ou allergies. Par ailleurs, les recherches actuelles en matière d’accompagnement efficace de certaines maladies ou allergies, qui déboucheraient sur des succès de commercialisation, pourraient contribuer à ce potentiel de croissance.

## ORGANIGRAMME

### 7.1 Description du Groupe

Une présentation du Groupe figure dans le paragraphe 6.1 du présent Document de Référence.

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 simplifié du Groupe au 31 décembre 2007

Les pourcentages présentés sont les pourcentages d'intérêt, direct ou indirect, de la Société dans chacune des sociétés suivantes au 31 décembre 2007. La liste des sociétés consolidées figure par ailleurs au paragraphe 20.1 à la Note 29 des annexes aux comptes consolidés.

#### PÔLE PRODUITS LAITIERS FRAIS

##### EUROPE

- ALLEMAGNE
  - Danone GmbH 100 %
- AUTRICHE
  - Danone GesmbH 100 %
- BELGIQUE
  - N.V. Danone SA 100 %
- BULGARIE
  - Danone Serdika 100 %
- DANEMARK
  - Danone A/S 100 %
- ESPAGNE
  - Danone SA 57,15 %
  - Danone Canaries (Iltesa) 44,92 %
- FINLANDE
  - Danone Finlande Oy 100 %
- FRANCE
  - Blédina 100 %
  - Danone 100 %
- GRANDE-BRETAGNE
  - Danone Ltd. 100 %
- GRECE
  - Danone Grèce 100 %
- HONGRIE
  - Danone Kft 100 %
- IRLANDE
  - Danone Ltd. 100 %
  - Glenisk 35,72 %
- ITALIE
  - Danone S.p.A. 100 %
- PAYS-BAS
  - Danone Nederland B.V. 100 %
- POLOGNE
  - Danone Sp. z.o.o. 100 %
- PORTUGAL
  - Danone Portugal S.A. 55,23 %
- REPUBLIQUE TCHEQUE
  - Danone a.s. 98,30 %
- ROUMANIE
  - Danone SRL 100 %
- RUSSIE
  - Danone Industria 85 %
  - Danone Volga 77,16 %
- SLOVAQUIE
  - Danone Spol s.ro 100 %
- SLOVENIE
  - Danone 100 %
- SUEDE
  - Danone AB 100 %
- TURQUIE
  - Danone Tikvesli 100 %
- UKRAINE
  - Danone 100 %
  - Rodich 100 %

##### AMERIQUES

- ARGENTINE
  - Danone Argentina S.A. 99,45 %
- BRÉSIL
  - Danone Ltda. 100 %
- CANADA
  - Danone Canada Delisle Inc. 100 %
- CHILI
  - Danone Chile 70 %
- COLOMBIE
  - Danone Alqueria 51 %
- ETATS-UNIS
  - The Dannon Co. 100 %
  - Stonyfield Farm 83,99 %
- MEXIQUE
  - Danone de Mexico 100 %

**AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT**

- AFRIQUE DU SUD
  - Danone Clover 55 %
- ALGERIE
  - Danone Djurdjura Algérie 100 %
- ARABIE SAOUDITE
  - Alsafi Danone Company 50,10 %
- IRAN
  - Danone Sahar 70 %
- ISRAËL
  - Strauss Dairy 20 %
- MAROC
  - Centrale Laitière 29,22 %
- TUNISIE
  - Stial-Socoges 50 %
- EGYPTE
  - Danone Dairy Egypt 100 %

**ASIE-PACIFIQUE**

- BANGLADESH
  - Grameen Danone Foods 50 %
- INDONESIE
  - Danone 100 %
  - PT Danone Dairy Indonesia 70,30 %
- INDE
  - Yakult Danone India 50 %
- THAILANDE
  - Danone Dairy Thailand 100 %
- JAPON
  - Danone Japan 100 %
  - Yakult Honsha 20,02 %
- VIETNAM
  - Yakult Vietnam 20 %

**PÔLE EAUX****EUROPE**

- ALLEMAGNE
  - Danone Waters Deutschland 100 %
- BELGIQUE
  - Danone Waters Beverages Belux 100 %
- ESPAGNE
  - Aguas Font Vella y Lanjarón 78,49 %
  - Dasanbe Agua Mineral Natural 50 %
- DANEMARK
  - Aqua d'Or 49 %
- FRANCE
  - Evian (SAEME) 100 %
  - Société d'Exploitation des Activités Touristiques 99,89 %
  - SMDA 100 %
  - Volvic (SEV) 100 %
  - Drinkco 100 %
- GRANDE-BRETAGNE
  - Danone Waters UK & Ireland 100 %
- POLOGNE
  - Polska Woda 50 %
  - Zywiec Zdroj 100 %
- SUISSE
  - Evian Volvic Suisse 100 %
- TURQUIE
  - Danone Hayat 100 %
  - Danone Hayat Antalya 80 %

**AMERIQUES**

- ARGENTINE
  - Aguas Danone de Argentina 100 %
- CANADA
  - Danone Naya 100 %
- ETATS-UNIS
  - Great Brands of Europe 100 %
- MEXIQUE
  - Bonafont 100 %
  - Aga Pureza 50 %
  - Ultra Pura 100 %
  - CGA 100 %
- URUGUAY
  - Salus 58,61 %

**AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT**

- ALGERIE
  - Danone Tessala Boissons 100 %
- MAROC
  - Sotherma 30 %

**ASIE-PACIFIQUE**

- AUSTRALIE
  - Frucor Beverages 100 %
- CHINE
  - Aquarius 50 %
  - Wahaha 51 %
  - Robust 92 %
  - Shenzhen Health Drinks 100 %
  - Hui Yuan Juice 22,98 %
- INDONESIE
  - Aqua 74 %
- JAPON
  - Kirin MC Danone Waters 25 %
- NOUVELLE-ZELANDE
  - Frucor 100 %

**PÔLE ALIMENTATION INFANTILE ET NUTRITION MÉDICALE****EUROPE**

- ALLEMAGNE
  - Pfrimmer Nutricia GmbH 98,85 %
  - Milupa GmbH 98,85 %
  - Nutricia Deutschland GmbH 98,85 %
  - SHS Ges. Für Klinische Ernährung GmbH 98,85 %
- AUTRICHE
  - Milupa GmbH 98,85 %
  - Nutricia Nahrungsmittel GmbH 98,85 %
- BELGIQUE
  - N. V. Nutricia België 98,85 %
  - N. V. Milupa 98,85 %
- DANEMARK
  - Nutricia A/S 98,85 %
- ESPAGNE
  - Nutricia S.R.L. 98,85 %
  - Numil Nutrición S.R.L. 98,85 %
- FINLANDE
  - Nutricia Baby OY 98,85 %
  - Nutricia Clinical OY Ltd. 98,85 %
- FRANCE
  - Nutricia France S.A.S. 98,85 %
  - Nutricia Nutrition Clinique S.A.S. 98,85 %
- GRÈCE
  - Numil Hellas S.A. 98,85 %
- HONGRIE
  - Numil Hungary Tápszerkereskedelmi Kft. 98,85 %
- IRLANDE
  - Nutricia Ireland Ltd. 98,85 %
- ITALIE
  - Nutricia Italia S.p.A. 98,85 %
  - Mellin S.p.A. 98,85 %
- LITUANIE
  - UAB Nutricia Baltics 98,85 %
- NORVEGE
  - Nutricia Norway AS 98,85 %
- PAYS-BAS
  - N.V. Nutricia 98,85 %
  - Nutricia Nederland B.V. 98,85 %
  - Nutricia Cuijk B.V. 98,85 %
- POLOGNE
  - Nutricia Polska Sp. z.o.o. 49,41 %
  - Nutricia Zakłady Produkcyjne Sp. z.o.o. 49,43 %
- PORTUGAL
  - Milupa Produção S.A. 98,85 %
  - Milupa Comercial S.A. 98,85 %
- REPUBLIQUE TCHEQUE
  - Nutricia a.s. 98,85 %
  - Deva a.s. 98,85 %
- ROUMANIE
  - Milupa S.R.L. 98,85 %
- RUSSIE
  - OAO Istra Nutricia 98,55 %
  - Nutricia Russia LLC 98,75 %
- GRANDE-BRETAGNE
  - Nutricia Ltd. 98,85 %
  - SHS International Ltd. 98,85 %
- SLOVAQUIE
  - Nutricia Slovakia s.r.o. 98,85 %
- SUEDE
  - Nutricia Nordica AB 98,85 %
- SUISSE
  - Milupa S.A. 98,85 %
  - Nutricia S.A. 98,85 %
- TURQUIE
  - Numil Gıda Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.S. 98,85 %
- UKRAINE
  - Nutricia Ukraine LLC 98,85 %

**AMERIQUES**

- ARGENTINE
  - Kasdorf S.A. 98,85 %
- BRÉSIL
  - Support Produtos Nutricionais Ltda. 98,85 %
- ETATS-UNIS
  - Nutricia North America Inc. 98,85 %

**ASIE-PACIFIQUE**

- AUSTRALIE
  - Nutricia Australia Pty Ltd. 98,85 %
- CHINE
  - Nutricia Pharmaceutical (Wuxi) Co. Ltd 98,85 %
  - Nutricia (Asia-Pacific) Ltd. 98,85 %
- INDONESIE
  - PT Sari Husada Tbk 98,82 %
  - PT Nutricia Indonesia Sejahtera 98,85 %
- MALAISIE
  - Dumex (Malaysia) Sdn. Bhd. 98,85 %
- NOUVELLE-ZÉLANDE
  - Nutricia Ltd. 98,85 %
- THAÏLANDE
  - Dumex Ltd. Thailand 97,76 %
- VIETNAM
  - Vietnam Nutrition Joint Stock Co. 98,85 %

# PROPRIÉTÉ IMMOBILIÈRE, USINES ET ÉQUIPEMENTS

## 8.1 Principaux sites de production

Le Groupe exploite des sites de production dans le monde entier sur ses marchés principaux. Au 31 décembre 2007, le Groupe possédait 162 usines, dont (i) 60 se situent en Europe, dont 17 en France et 10 en Espagne, (ii) 54 se situent dans la région Asie-Pacifique, dont 6 en Indonésie et (iii) 48 se situent dans le Reste du Monde, dont 7 aux Etats-Unis et au Canada, 27 en Argentine,

au Brésil, au Mexique et dans des pays d'Amérique Centrale et 14 en Afrique et Moyen-Orient.

Le tableau ci-après indique le nombre total d'usines du Groupe au 31 décembre 2007 et leur production en 2007 par pôle pour les sociétés consolidées par intégration globale.

Pôle d'activité	Nombre d'usines	Production (En millions de tonnes ou de litres)
Produits Laitiers Frais	55	4,9
Eaux	87	17 400
Alimentation Infantile et Nutrition Médicale <sup>(1)</sup>	20	0,7

(1) Correspond à 2 mois de production depuis la prise de contrôle de Numico par le Groupe le 31 octobre 2007.

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 2007, les cinq plus importantes usines de Produits Laitiers Frais du Groupe sont situées en Argentine, au Mexique, aux Etats-Unis, en Arabie Saoudite et en Russie 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 18 % de la production totale d'Eau Conditionnée du Groupe en 2007, et

les deux plus importants sites de production d'eau en grands contenants, tous deux situés en Indonésie, en ont représenté près de 15 %.

La plus importante usine d'Alimentation Infantile et de Nutrition Médicale se situe en Allemagne.

La direction du Groupe mène des contrôles réguliers sur 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 sécurité

La réglementation et les risques en matière industrielle et environnementale sont décrits dans le chapitre 4 – Facteurs de risque, du présent Document de Référence.

# EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

## Préambule

**Recentrage stratégique.** Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur la santé, le Groupe a cédé entre 1997 et 2007 la totalité de ses activités d'Épicerie, ses activités d'Emballage, ses activités de Fromage et Charcuterie (Galbani), ses activités Brassicoles Européennes, ses activités Sauces et ses activités Biscuits (à l'exception de ses participations en Amérique Latine et en Inde).

Avec l'acquisition de Numico le 31 octobre 2007 (pour un montant de 12 189 millions d'euros), le Groupe a franchi une étape déterminante dans son projet de construire le leader mondial de la santé par l'alimentation, en se renforçant sur le marché de l'alimentation infantile et de la nutrition médicale. L'année 2007 marque ainsi la fin d'une période de dix années de recentrage du Groupe sur des activités au positionnement santé.

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, en 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 20 % du capital. Un accord de partenariat avec Yakult a ainsi été conclu, 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 par le lancement en 2007 en Inde des produits probiotiques dans le cadre de la joint-venture avec Yakult.

**Croissance externe.** Dans le cadre de sa stratégie de développement, le Groupe examine en permanence les opportunités de croissance externe. Dans ce contexte, le Groupe 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 il pourra augmenter sa participation, obtenir le contrôle effectif, 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 2007 concernent :

- l'acquisition pour un montant de 12 189 millions d'euros de 98,85 % de Numico : la société et ses filiales sont consolidées par intégration globale depuis le 31 octobre 2007 ;

- l'acquisition de la totalité des actions de la joint-venture Calpis Ajinomoto Danone, renommée Danone Japon (Produits Laitiers Frais). Cette société, qui était précédemment mise en équivalence, est consolidée par intégration globale depuis le premier semestre 2007 ;
- l'acquisition d'une participation de 80 % dans la joint-venture avec la société Caglar (Eaux – Turquie). La société, dénommée Danone Hayat Antalya, est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation de 70 % dans la joint-venture avec la société Vialat (Produits Laitiers Frais – Chili). La société, dénommée Danone Chile, est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation de 51 % dans la joint-venture avec la société Alqueria (Produits Laitiers Frais – Colombie). La société, dénommée Danone Alqueria, est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans Danone Industria (Produits Laitiers Frais – Russie), portant le pourcentage de détention du Groupe de 70 % à 85 %.

Les principales acquisitions de l'exercice 2006 concernaient l'acquisition de participations complémentaires portant le pourcentage de détention du Groupe à 100 % dans Danone Asia Pte Ltd. (société holding), dans Danone Djurdjura Algérie (Produits Laitiers Frais), dans Danone Roumanie (Produits Laitiers Frais), ainsi que l'acquisition d'une participation de 100 % dans Rodich (Produits Laitiers Frais – Ukraine), de 22,18 % dans la société Hui Yuan Juice (Eaux – Chine) et de 49 % dans la société Aqua d'Or (Eaux – Danemark).

Les principales cessions de l'exercice 2007 concernent :

- les activités Biscuits et Produits Céréalières : la cession de ces activités, intervenue le 30 novembre 2007, a généré une plus-value nette d'environ 3 105 millions d'euros. Le Groupe s'étant désengagé de la quasi-totalité de ses activités Biscuits et Produits Céréalières à l'exception ses participations en Amérique Latine (Bagley Latino America) et en Inde (Britannia Industries Limited), cette plus-value est reflétée sur la ligne "Résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession" du compte de résultat consolidé ;
- The Danone Springs of Eden BV (HOD – Europe) : la cession de cette société, finalisée en juillet 2007, a généré une moins-value

nette de 8 millions d'euros, reflétée sur la ligne "Résultats des sociétés mises en équivalence".

Les principales cessions de l'exercice 2006 concernaient les activités Sauces en Asie, la participation du Groupe dans Griffins (Biscuits – Nouvelle-Zélande), dans Danone Waters of Canada (HOD – Canada) et dans Bakoma (Produits Laitiers Frais – Pologne).

**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 2007, le chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé à hauteur de 44 % en euros et de 56 % dans des devises autres que l'euro, principalement le dollar américain, le yuan chinois, le peso mexicain et le rouble russe. Le résultat opérationnel courant a été réalisé à hauteur d'environ 46 % 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 du Groupe, notamment une augmentation de la consommation d'eau aux deuxième et troisième trimestres. En conséquence, le Groupe 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 2007, les ventes d'eau conditionnée et le chiffre d'affaires global annuel peuvent être affectés de manière défavorable ; au contraire, des températures plus élevées peuvent stimuler la demande et avoir un impact favorable sur le chiffre d'affaires (voir chapitre 4 – Facteurs de risque).

**Autres facteurs.** D'autres facteurs affectent les activités et le résultat opérationnel du Groupe, comme le prix des matières premières, comme cela a été le cas pour le lait en 2007, 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 2007, à l'issue de cette revue, le Groupe a constaté une charge non courante de 19 millions d'euros relative à l'écart d'acquisition de Danone Grèce (Produits Laitiers Frais) et de 8 millions d'euros relative à l'écart d'acquisition de Danone Tessala Boissons (Eaux – Algérie).

De même, en 2006, à l'issue de cette revue, le Groupe avait 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 (Eaux – Chine).

Ces provisions et dépréciations sont détaillées dans la Note 4 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 financière

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 par pôles

d'activité et zones géographiques du Groupe, respectivement pour les exercices clos aux 31 décembre 2006 et 2007.

## Comptes de résultats consolidés

(En millions d'euros, sauf pourcentages)	Exercice clos le 31 décembre			
	2006		2007	
Chiffre d'affaires net <sup>(1)</sup>	12 068	100,0 %	12 776	100,0 %
Coût des produits vendus	(6 163)	51,1 %	(6 380)	49,9 %
Frais sur ventes	(3 170)	26,3 %	(3 498)	27,4 %
Frais généraux	(878)	7,3 %	(943)	7,4 %
Frais de recherche et de développement	(103)	0,9 %	(121)	0,9 %
Autres produits et charges	(157)	1,3 %	(138)	1,1 %
Résultat opérationnel courant	1 597	13,2 %	1 696	13,3 %
Autres produits et charges opérationnels	(37)	0,3 %	(150)	1,2 %
Résultat opérationnel	1 560	12,9 %	1 546	12,1 %
Coût de l'endettement financier net	(1)		(175)	1,4 %
Autres produits et charges financiers	(29)	0,2 %	(2)	
Résultat avant impôt	1 530	12,7 %	1 369	10,7 %
Impôts sur les bénéfices	(287)	2,4 %	(410)	3,2 %
Résultat des sociétés intégrées	1 243	10,3 %	959	7,5 %
Résultats des sociétés mises en équivalence	(49)	0,4 %	87	0,7 %
Résultat net avant résultat des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	1 194	9,9 %	1 046	8,2 %
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession <sup>(2)</sup>	366	3,0 %	3 292	25,8 %
Résultat net	1 560	12,9 %	4 338	34,0 %
- Part du Groupe	1 353	11,2 %	4 180	32,7 %
- Part des intérêts minoritaires	207	1,7 %	158	1,2 %

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

(2) Les informations relatives aux sociétés du pôle d'activité Biscuits et Produits Céréaliers cédées sont présentées en résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession pour toutes les périodes présentées.

## 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>	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
<b>Par pôle d'activité</b>						
Produits Laitiers Frais	7 933	8 791	1 089	1 229	13,7 %	14,0 %
Eaux	3 942	3 535	494	480	12,5 %	13,6 %
Alimentation Infantile et Nutrition Médicale <sup>(2)</sup>	–	450	–	(15)		(3,3) %
Autres éléments <sup>(3)</sup>	193	–	14	2	7,3 %	–
<b>Groupe</b>	<b>12 068</b>	<b>12 776</b>	<b>1 597</b>	<b>1 696</b>	<b>13,2 %</b>	<b>13,3 %</b>
<b>Par zone géographique</b>						
Europe <sup>(4)</sup>	6 814	7 370	1 024	1 122	15,0 %	15,2 %
Asie	2 206	1 539	206	177	9,4 %	11,5 %
Reste du Monde	3 048	3 417	367	412	12,0 %	12,1 %
Alimentation Infantile et Nutrition Médicale <sup>(2)</sup>	–	450	–	(15)	–	(3,3) %
<b>Groupe</b>	<b>12 068</b>	<b>12 776</b>	<b>1 597</b>	<b>1 696</b>	<b>13,2 %</b>	<b>13,3 %</b>

(1) Résultat opérationnel courant en pourcentage du chiffre d'affaires.

(2) Le pôle Alimentation Infantile et Nutrition Médicale correspond aux 2 mois d'activité de Numico, depuis son acquisition le 31 octobre 2007. Les activités du Pôle n'ont pas encore fait l'objet d'une allocation par zone géographique au 31 décembre 2007.

(3) Les informations relatives aux sociétés du pôle d'activité Biscuits et Produits Céréaliers n'ayant pas été cédées sont présentées en Autres éléments.

(4) La France représente environ 29 % du chiffre d'affaires de la zone Europe en 2007 (30 % en 2006).

**Chiffre d'affaires.** Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 5,9 %, passant de 12 068 millions d'euros en 2006 à 12 776 millions d'euros en 2007. 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 (- 4,7 %) et des taux de conversion (- 2,9 %). La croissance interne de 9,7 % réalisée en 2007 résulte pour environ 5,5 % d'une augmentation des volumes vendus et pour 4,2 % d'une meilleure valorisation des produits. Des hausses de tarifs ont permis de compenser le renchérissement de certaines matières premières, en particulier le lait.

L'effet périmètre s'explique principalement par la mise en équivalence à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2007 de la société Wahaha (voir Note 2.3 des annexes aux comptes consolidés).

Sur le plan géographique, la croissance à périmètre et taux de change constants réalisée en 2007 a été tirée par le Reste du Monde et l'Europe, qui ont réalisé respectivement 17,4 % et 7,4 %. La croissance en Asie a été de 4,8 % 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. Le coût des produits vendus a augmenté de 3,5 %, passant de 6 163 millions d'euros en 2006 à 6 380 millions d'euros en 2007. En pourcentage du chiffre d'affaires, le coût des

produits vendus est passé de 51,1 % en 2006 à 49,9 % en 2007, soit une baisse de 120 points de base. Cette baisse résulte de la poursuite de la politique menée par le Groupe visant à optimiser l'utilisation des ingrédients et des emballages, 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 3 170 millions d'euros en 2006 à 3 498 millions d'euros en 2007, représentant 26,3 % et 27,4 % du chiffre d'affaires en 2006 et 2007, respectivement. Cette augmentation traduit la politique du Groupe qui consiste à étendre sa surface de distribution en multipliant ses points de vente tout en renforçant la disponibilité et l'accessibilité prix de ses produits, notamment dans les pays émergents. En 2007, les dépenses marketing ont légèrement augmenté en pourcentage du chiffre d'affaires.

**Frais généraux.** Les frais généraux ont légèrement augmenté en 2007 à 943 millions d'euros contre 878 millions d'euros en 2006. Ils représentent 7,4 % du chiffre d'affaires en 2007 contre 7,3 % du chiffre d'affaires en 2006.

**Frais de recherche et de développement.** Les frais de recherche et de développement, qui représentent environ 1 % du chiffre d'affaires, ont progressé de 18 millions d'euros en 2007 et s'établissent à 121 millions d'euros contre 103 millions d'euros en 2006.

## Situation financière

**Autres produits et charges.** Les autres charges s'élèvent à 138 millions d'euros en 2007 contre 157 millions d'euros en 2006. Elles se décomposent comme suit :

(En millions d'euros)	2006	2007
Participation et intéressement	104	106
Options d'achat d'actions consenties à des salariés du Groupe	13	10
Autres	40	22
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>138</b>

La ligne "Autres" comprend principalement des plus ou moins-value de cession d'actifs.

**Résultat opérationnel courant.** Le résultat opérationnel courant a augmenté de 99 millions d'euros, passant de 1 597 millions d'euros en 2006 à 1 696 millions d'euros en 2007.

La marge opérationnelle courante s'est légèrement améliorée de 3 points de base, passant de 13,24 % en 2006 à 13,27 % en 2007. 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 coût élevé des matières premières, principalement du lait, dont l'impact a été compensé par des hausses de tarifs.

**Autres produits et charges opérationnels.** En 2007, les autres charges opérationnelles s'élèvent à 150 millions d'euros et comprennent principalement les coûts de restructuration et d'intégration dans le cadre de l'acquisition de Numico pour un

montant de 88 millions d'euros, ainsi que la perte de valeur de 19 millions d'euros constatée sur l'écart d'acquisition de Danone Grèce (Produits Laitiers Frais).

En 2006, les autres charges opérationnelles s'élevaient à 37 millions d'euros et comprenaient 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 (Eaux – Chine), partiellement compensées par la plus-value de 43 millions d'euros réalisée dans le cadre de la cession de Griffins (Biscuits – Nouvelle-Zélande).

**Résultat opérationnel.** Le résultat opérationnel a diminué de 14 millions d'euros, passant de 1 560 millions d'euros en 2006 à 1 546 millions d'euros en 2007. Le taux de marge opérationnelle a reculé de 80 points de base, passant de 12,9 % à 12,1 %, en raison principalement des coûts non récurrents en 2007 issus de l'acquisition de Numico.

**Coût de l'endettement financier net.** Le coût de l'endettement financier net est passé de 1 million d'euros en 2006 à 175 millions d'euros en 2007. Il se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	2006	2007
Coût de l'endettement financier brut	(179)	(307)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	178	132
<b>TOTAL</b>	<b>(1)</b>	<b>(175)</b>

En 2007, l'augmentation du coût de l'endettement financier brut provient de la hausse de cet endettement à la suite de l'acquisition de Numico (voir paragraphe 10.1 – Dette nette). La diminution des produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie provient principalement d'une réduction du montant moyen des placements également consécutive à l'acquisition de Numico.

**Autres produits et charges financiers.** Les autres charges financières se sont élevées à 2 millions d'euros en 2007 contre 29 millions d'euros en 2006. Cette baisse provient principalement des plus-values de cession de titres de participation constatées en 2007.

**Impôts sur les bénéfices.** La charge d'impôt a augmenté, passant de 287 millions d'euros en 2006 à 410 millions d'euros en 2007. L'augmentation du taux effectif d'imposition, qui s'établit à 29,9 % en 2007 contre 18,8 % en 2006, résulte principalement de l'activation en 2006 de l'intégralité des pertes fiscales générées par les entités du groupe fiscal américain (voir Note 23 des annexes aux comptes consolidés). Retraité des éléments non courants, le taux effectif d'imposition s'élève à 27,0 % en 2007 contre 28,5 % en 2006. 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 :

(En millions d'euros)	2006	2007
Part du Groupe dans les résultats	52	91
Perte de valeur	(130)	-
Résultat de cession et autres	29	(4)
<b>TOTAL</b>	<b>(49)</b>	<b>87</b>

En 2007, la part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence comprend le résultat de la société Wahaha, mise en équivalence à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2007 (voir Note 2.3 des annexes aux comptes consolidés). La ligne "Résultat de cession et autres" comprend principalement la moins-value constatée sur la cession de la participation du Groupe dans The Danone Springs of Eden BV (HOD – Europe).

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

(En millions d'euros)	2006	2007
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>1 353</b>	<b>4 180</b>
- Résultat net non courant part du Groupe	159	2 995
<b>Résultat net courant part du Groupe</b>	<b>1 194</b>	<b>1 185</b>

Le résultat net non courant des activités comprend principalement les éléments reflétés sur la ligne "Autres produits et charges opérationnels" (voir ci-dessus), ainsi que le résultat net d'impôt des activités Biscuits et Produits Céréaliers.

**Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.** En 2007, cette ligne comprend le résultat net des activités Biscuits et Produits Céréaliers de la période, ainsi que la plus-value de cession nette de 3 105 millions d'euros de ces activités. En 2006, cette ligne comprenait la plus-value de cession des activités Sauces en Asie.

**Résultat net part du Groupe.** Le résultat net part du Groupe s'élève à 4 180 millions d'euros en 2007 contre 1 353 millions d'euros en 2006. Le passage du résultat net part du Groupe au résultat net courant part du Groupe est présenté dans le tableau ci-dessous :

**Résultat net par action.** Le résultat net dilué part du Groupe par action a augmenté, passant de 2,76 euros par action en 2006 à 8,71 euros par action en 2007. Hors prise en compte des éléments non courants constatés en 2006 et en 2007, le résultat net dilué part du Groupe par action aurait progressé d'environ 1,2 %, de 2,44 euros par action en 2006 à 2,47 euros par action en 2007.

## 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 7 933 millions d'euros en 2006 à 8 791 millions d'euros en 2007, soit une augmentation de 10,8 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 12,2 %. 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 de Danone Japon et de Danone Djurdjura Algérie, sociétés dont le Groupe a pris le contrôle en avril 2007 et juillet 2006, respectivement. Les variations des taux de change ont eu un impact négatif (-2,5 %) sur la croissance du chiffre d'affaires en 2007. Les ventes de yaourts et produits assimilés, qui représentent près de 95 % des ventes du pôle, ont réalisé une progression de près de 11 % en 2007.

La performance réalisée en 2007 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 dans des pays à forte croissance ou de déclinaisons de produits. Ainsi, la gamme de produits probiotiques *Activia* a continué d'enregistrer une progression de ses ventes de plus de 40 % à périmètre et taux de change constants et a représenté un chiffre d'affaires de 1 877 millions d'euros. De même, les ventes d'*Actimel* ont enregistré une croissance de plus de 13 % à périmètre et taux de

change constants et se sont établies à plus d'un milliard d'euros en 2007.

Le résultat opérationnel courant a progressé, passant de 1 089 millions d'euros en 2006 à 1 229 millions d'euros en 2007 et la marge opérationnelle courante est passée de 13,7 % à 14,0 %. Cette augmentation résulte notamment de la croissance du volume des ventes, des hausses de tarifs intervenues pour compenser l'augmentation du coût du lait et des gains de productivité.

**Eaux.** Le chiffre d'affaires du pôle Eaux est passé de 3 942 millions d'euros en 2006 à 3 535 millions d'euros en 2007, soit une baisse de 10,3 %. En 2007, le Pôle a été affecté par la mauvaise saison estivale en Europe, qui a dégradé les bonnes performances enregistrées tout au long de l'année, en particulier au cours du 4<sup>e</sup> trimestre, et par le changement de méthode de consolidation de Wahaha à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2007. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Pôle a augmenté de 4 % en 2007.

Le résultat opérationnel courant a diminué de 2,8 %, de 494 millions d'euros en 2006 à 480 millions d'euros en 2007, et la marge opérationnelle courante est passée de 12,5 % en 2006 à 13,6 % en 2007. Cette augmentation de la marge opérationnelle courante provient principalement de la mise en équivalence de Wahaha dont la marge est plus faible.

## Résultat opérationnel

**Alimentation Infantile et Nutrition Médicale.** Le chiffre d'affaires du pôle Alimentation Infantile et Nutrition Médicale s'établit à 450 millions d'euros en 2007, et correspond à 2 mois d'activité depuis la prise de contrôle de Numico le 31 octobre 2007. La performance 2007 du Pôle ne tient pas compte des activités commercialisées en France sous la marque *Blédina*, maintenues dans le pôle Produits Laitiers Frais. A compter de 2008, ces activités seront intégrées dans le pôle Alimentation Infantile, ce Pôle sera lui-même séparé de la Nutrition Médicale.

Le résultat opérationnel courant du Pôle est négatif de 15 millions d'euros sur la période novembre et décembre 2007 et la marge opérationnelle courante s'élève à - 3,3 % en 2007. Cette perte résulte d'une part de la décision du Groupe d'aligner la politique de stockage chez les distributeurs avec ses pratiques (ce qui a généré un chiffre d'affaires inhabituellement faible au mois de décembre 2007) et, d'autre part, de la revalorisation en application des normes IFRS des stocks existant à la date d'acquisition de Numico.

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

Au 31 décembre 2007, les activités du pôle Alimentation Infantile et Nutrition Médicale, correspondant à 2 mois d'activité de Numico depuis le 31 octobre 2007, n'ont pas encore fait l'objet d'une allocation par zone géographique et sont présentées séparément.

**Europe.** Le chiffre d'affaires de la zone Europe est passé de 6 814 millions d'euros en 2006 à 7 370 millions d'euros en 2007, soit une augmentation de 8,2 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 7,4 %, et la France, dont la contribution a diminué en 2007, représente 2 137 millions d'euros, soit 29 % du total de la zone. En 2007, la croissance en Europe a été tirée par les excellentes performances de la Russie, de la Pologne, de l'Espagne et de l'Italie.

Le résultat opérationnel courant est passé de 1 024 millions d'euros en 2006 à 1 122 millions d'euros en 2007 et la marge opérationnelle courante a augmenté de 15,0 % à 15,2 %. Cette progression s'explique notamment par l'amélioration des performances opérationnelles, la meilleure absorption des frais fixes en lien avec l'effet volume et les hausses de tarifs intervenues pour compenser le coût de certaines matières premières, en particulier le lait.

**Asie.** Le chiffre d'affaires de la zone Asie est passé de 2 206 millions d'euros en 2006 à 1 539 millions d'euros en 2007, soit une

diminution de 30,2 % principalement liée à la mise en équivalence de Wahaha. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 4,7 %, avec une forte contribution du Japon à la suite du rachat en avril 2007 de la totalité des actions de la joint-venture Calpis Ajinomoto Danone, renommée Danone Japon, et de l'Indonésie.

Le résultat opérationnel courant est passé de 206 millions d'euros en 2006 à 177 millions d'euros en 2007 et la marge opérationnelle courante a augmenté de 9,4 % à 11,5 %. Cette progression provient principalement de l'effet lié à la mise en équivalence de Wahaha dont la marge est plus faible, ainsi que de la forte croissance enregistrée au Japon.

**Reste du Monde.** Le chiffre d'affaires de cette zone, qui comprend principalement les activités du Groupe en Amérique (Nord et Sud) et en Afrique du Sud, est passé de 3 048 millions d'euros en 2006 à 3 417 millions d'euros en 2007, soit une augmentation de 12,1 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 17,4 %, avec des croissances élevées dans tous les pays de la zone.

Le résultat opérationnel courant est passé de 367 millions d'euros en 2006 à 412 millions d'euros en 2007. La marge opérationnelle courante reste stable, de 12,0 % à 12,1 % en 2007.

## 9.2 Résultat opérationnel

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

# TRÉSORERIE ET CAPITAUX

## 10.1 Dette nette

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

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>Variation globale de la période</b>	<b>Virement à moins d'un an des dettes non courantes</b>	<b>Incidence des variations des taux de change</b>	<b>Autres</b>	<b>Au 31 décembre 2007</b>
Disponibilités	655	(161)	–	(16)	70	548
Valeurs mobilières de placement	2 564	(1 708)	–	(7)	(356)	493
<b>Total disponibilités et valeurs mobilières de placement</b>	<b>3 219</b>	<b>(1 869)</b>	<b>–</b>	<b>(23)</b>	<b>(286)</b>	<b>1 041</b>
Dettes financières courantes	416	2 613	207	(7)	(782)	2 447
Dettes financières non courantes	5 705	3 069	(207)	(4)	1 292	9 855
<b>Total des dettes financières</b>	<b>6 121</b>	<b>5 682</b>	<b>–</b>	<b>(11)</b>	<b>510</b>	<b>12 302</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>2 902</b>	<b>7 551</b>	<b>–</b>	<b>12</b>	<b>796</b>	<b>11 261</b>

La dette nette consolidée du Groupe est passée de 2 902 millions d'euros au 31 décembre 2006 à 11 261 millions d'euros au 31 décembre 2007. Le ratio d'endettement net sur capitaux propres totaux a ainsi augmenté de 47,8 % en 2006 à 123,7 % en 2007. En excluant la dette liée aux engagements de rachat de participations minoritaires, ce ratio a augmenté de 6,6 % en 2006 à 94,1 % en 2007.

La colonne «Autres» correspond principalement aux variations de périmètre, liées notamment à l'acquisition de Numico, ainsi qu'aux changements des dettes financières relatives aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires (voir Note 25 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) s'élèvent à 493 millions d'euros (contre 2 564 millions d'euros au 31 décembre 2006) et sont composées de : (i) titres de créances négociables (473 millions d'euros au 31 décembre 2007 contre 1 292 millions d'euros au 31 décembre 2006) et (ii) de parts de SICAV (20 millions d'euros au 31 décembre 2007 contre 1 272 millions d'euros au

31 décembre 2006). En 2007, la réduction des disponibilités et valeurs mobilières de placement provient essentiellement des cessions effectuées pour contribuer au financement de l'acquisition de Numico.

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

## Dettes financières

Les dettes financières se décomposent comme suit :

(En millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2006	2007
Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation	3 617	9 602
Dettes financières liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	2 504	2 700
<b>TOTAL</b>	<b>6 121</b>	<b>12 302</b>
• Dont part à moins d'un an	416	2 447
• Dont part à plus d'un an	5 705	9 855

La ligne "Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation" comprend principalement (i) des lignes de financement bancaire tirées à hauteur de 5 173 millions d'euros, (ii) des EMTN (*Euro Medium Term Notes*), titres obligataires émis (principalement en euro) dans le cadre du programme EMTN de la Société et de sa filiale Danone Finance (voir paragraphe 10.3), pour un montant de 1 427 millions d'euros, (iii) un placement privé aux Etats-Unis (*US Private Placement*, "USPP") émis par une filiale financière néerlandaise du Groupe, dénommée Numico Financial Center B.V., pour un montant équivalent à 433 millions d'euros, ainsi que (iv) des billets de trésorerie, émis dans le cadre

du programme de Billets de Trésorerie de Danone Finance et du programme belge de Numico (voir paragraphe 10.3), à hauteur de 1 762 millions d'euros.

La ligne "Dettes financières liées 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 2 160 millions d'euros. Ces options sont exerçables à tout moment. Aucun investissement financier n'est actuellement considéré comme probable à court terme au titre de ces options.

## 10.2 Flux de trésorerie

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 2006 et 2007 :

(En millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2006	2007
Trésorerie provenant de l'exploitation	1 930	1 611
Investissements industriels (nets de cessions)	(601)	(627)
"Free Cash Flow" <sup>(1)</sup>	1 329	984
Investissements financiers (nets de cessions)	(174)	(7 500)
Variation des prêts et autres valeurs immobilisées	336	(142)
Variation de trésorerie des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	176	171
Dividendes distribués	(607)	(622)
Rachats d'actions (nets de cessions)	(587)	(439)
Augmentation du capital et des primes	50	66
<b>RESSOURCES (BESOINS) NETS DE FINANCEMENT</b>	<b>523</b>	<b>7 482</b>

(1) 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, et ce 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).

La diminution de la trésorerie provenant de l'exploitation résulte (i) d'une baisse de 13,2 % de la marge brute d'autofinancement, qui est passée de 1 647 millions d'euros en 2006 à 1 430 millions d'euros en 2007, en particulier en raison de la mise en équivalence de la société Wahaha, et (ii) d'une réduction du besoin en fonds de roulement, dont la variation s'est élevée à 181 millions d'euros en 2007 contre 283 millions d'euros en 2006.

**Investissements industriels nets de cession.** Les investissements industriels se sont élevés à 726 millions d'euros en 2007 contre 621 millions d'euros en 2006, représentant respectivement 5,7 % et 5,2 % du chiffre d'affaires. Ces investissements sont décrits dans le paragraphe 5.2.1 du présent Document de Référence. Les cessions d'actifs industriels se sont élevées à 99 millions d'euros en 2007 contre 20 millions d'euros en 2006.

**Investissements financiers nets de cession.** Les acquisitions et prises de participation se sont élevées à 12 100 millions d'euros en 2007 contre 564 millions d'euros en 2006. Ces investissements sont décrits dans le paragraphe 5.2.1 du présent Document de Référence. En 2007, les acquisitions sont principalement liées à l'acquisition de Numico. Les produits de cession d'investissements financiers se sont élevés à 4 600 millions d'euros en 2007 contre 390 millions d'euros en 2006. En 2007, les produits de cession sont principalement liés à la cession des activités Biscuits et Produits Céréaliers.

**Rachats d'actions.** Les rachats d'actions propres ont représenté 508 millions d'euros en 2007 pour 8 618 954 actions rachetées (après division par deux du nominal intervenue le 1<sup>er</sup> juin 2007) contre 731 millions d'euros en 2006 pour 7 073 266 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 69 millions d'euros en 2007 contre 144 millions d'euros en 2006.

**Retour sur capitaux investis.** 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 rapportée aux capitaux investis moyens. Après sept années de progression consécutive, le Groupe a enregistré une baisse de son retour sur capitaux investis, qui est passé de 15,9 % en 2006 à 9,1 % en 2007 compte tenu de l'évolution de la structure financière du Groupe à la suite de l'acquisition de Numico.

## 10.3 Structure de financement

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 politique du Groupe consiste à diversifier ses sources de financement. Comme détaillé au paragraphe 10.1, les sources de financement du Groupe se composent principalement de :

- dette bancaire :
  - en 2007, pour financer l'acquisition de Numico, la Société a conclu successivement deux contrats de crédit bancaire :
    - un crédit-relais d'un montant à l'origine en principal de 11 milliards d'euros conclu en juillet 2007 à échéance maximale janvier 2009. Le montant en principal résiduel autorisé de 2,1 milliards d'euros au 31 décembre 2007 a été utilisé à cette date à hauteur de 1,7 milliard d'euros,
    - un crédit syndiqué ("*revolving*") conclu en décembre 2007 d'un montant en principal de 4 milliards d'euros comportant deux tranches : une première d'un montant en principal de 2,3 milliards d'euros à échéance décembre 2010 (tirée pour la totalité au 31 décembre 2007) et une seconde d'un montant en principal de 1,7 milliard d'euros à échéance décembre 2012 (tirée à hauteur de 1,2 milliard d'euros au 31 décembre 2007) ;
- EMTN (*Euro Medium Term Notes*) : un programme de 7 milliards d'euros en principal (utilisé à hauteur de 1 427 millions d'euros) ;
- USPP (*US Private Placement*) : un placement privé aux Etats-Unis émis pour un montant équivalent de 433 millions d'euros ;

- billets de trésorerie : un programme français de 2,5 milliards d'euros (utilisé à hauteur de 1,6 milliard au 31 décembre 2007), ainsi qu'un programme belge de 0,2 milliard (intégralement utilisé au 31 décembre 2007) ;
- lignes de crédit confirmées non utilisées : un portefeuille de lignes bancaires de sécurité conclues auprès d'établissements de crédit de premier rang, avec des échéances comprises entre 1 et 4 ans, pour 3,1 milliards d'euros en principal. Au 31 décembre 2007, le Groupe n'a effectué aucun tirage sur ces lignes. Par ailleurs, les filiales opérationnelles de la Société bénéficient de lignes de crédit d'un montant disponible de 0,4 milliard d'euros au 31 décembre 2007. Au total, le Groupe dispose de 4,4 milliards de lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2007 ;
- disponibilités et valeurs mobilières de placement : elles s'élèvent à 1 041 millions d'euros au 31 décembre 2007 (contre 3 219 millions d'euros au 31 décembre 2006).

Les deux contrats bancaires précités ainsi que le programme EMTN (à compter de son renouvellement en 2007) contiennent un mécanisme de changement de contrôle décrit au paragraphe 20.2.1.

L'ensemble de ces sources de financement ne fait l'objet d'aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers ("*covenants*"), à l'exception de l'USPP. Au 31 décembre 2007, ces ratios étaient respectés (voir Note 15 des annexes aux comptes consolidés).

Par ailleurs, les dettes à plus d'un an de la Société et de sa filiale Danone Finance sont notées A3/Stable par Moody's et A-/Stable par Standard & Poor's, cette dernière agence délivrant une note court terme A-2 aux émissions de billets de trésorerie.

## 10.4 Obligations contractuelles et engagements hors bilan

### Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente les obligations contractuelles du Groupe au 31 décembre 2007 :

(En millions d'euros)	Total	2008	2009	2010	2011	Paiements dus par période	
						2012	2013 et après
Dettes financières <sup>(1)(2)</sup>	13 019	3 514 <sup>(4)</sup>	2 327	2 635	200	1 429	2 914 <sup>(3)</sup>
Contrats de location financement	12	2	2	1	1	1	5
Contrats de location simple	367	121	112	39	28	17	50
Engagements d'achat de biens, services et investissements industriels	905	637	169	54	32	4	9

(1) Hors dettes liées aux contrats de location financement. Voir détail au paragraphe 20.1 à la Note 15 des annexes aux comptes consolidés.

(2) Y compris intérêts.

(3) Correspond principalement à la dette relative aux options de vente accordées à des actionnaires minoritaires dont l'échéance est indéterminée et qui sont exerçables à tout moment (voir paragraphe 20.1 à la Note 15 des annexes aux comptes consolidés). S'agissant des options accordées aux actionnaires minoritaires de Danone Espagne (pour 2 160 millions d'euros), elles sont également exerçables à tout moment et 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.

(4) Comprend des billets de trésorerie renouvelés et sécurisés par des lignes de crédit moyen terme confirmées disponibles pour un montant de 1 763 millions d'euros.

### Autres engagements

Le tableau ci-dessous présente les autres engagements du Groupe au 31 décembre 2007 :

(En millions d'euros)	Total	2008	2009	2010	2011	Montant des engagements par période d'expiration	
						2012	2013 et après
<b>Engagements donnés</b>							
Garanties et nantissements donnés	156	78	–	1	3	3	71
Autres engagements donnés	65	48	8	2	1	–	6
<b>Engagements reçus</b>							
Lignes de crédit	4 429	592	552	1 150	1 580	550	5
Garanties et nantissements reçus	59	54	–	–	–	–	5
Autres engagements reçus	64	58	2	2	1	–	1

Le Groupe a également accordé une option de vente à son partenaire indien dans les holdings contrôlant la société Britannia Industries Limited, dont le prix d'exercice est basé sur la valeur de marché (voir Note 26 des annexes aux comptes consolidés).

Par ailleurs, dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, des provisions sont constituées chaque fois que des procédures sont introduites par des tiers contre la Société et ses filiales et dès lors que la perte semble probable et quantifiable.

## RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

### Politique de Recherche et Développement

La Recherche & Développement du Groupe est un élément incontournable de la politique de croissance rentable du Groupe. Elle travaille sur les futures innovations dans le domaine de la santé, participe à la mise au point des dossiers scientifiques destinés à soutenir les allégations santé des produits existants, tout en améliorant leur profil nutritionnel et en s'assurant de leur qualité organoleptique. Cette démarche est menée dans le respect d'une politique de sécurité alimentaire sans concession et en élaborant des processus de production novateurs au service de la politique globale de réduction des coûts.

La politique de recherche & développement du Groupe a connu une profonde refonte en 2007 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 Daniel Carasso, au service des pôles Produits Laitiers Frais et Eaux. Ce centre, situé en région parisienne, est opérationnel depuis mi-2002 et il regroupe environ 360 chercheurs, ingénieurs et techniciens.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place des équipes de recherche & développement locales afin de développer des produits qui soient conformes aux goûts et aux habitudes alimentaires des différents pays où le Groupe est présent.

L'ensemble du personnel de recherche & développement du Groupe compte plus de 880 personnes auxquelles viennent s'ajouter, depuis fin octobre 2007, 320 personnes issues de la recherche de Numico.

Le Groupe a développé une expertise scientifique dans les domaines suivants :

- la recherche sur les ferments et les probiotiques, réalisée à partir d'une collection de souches de 3 500 bactéries lactiques et végétales et qui confère au Groupe un potentiel considérable en matière d'innovations produit. La recherche & développement s'y consacre, en utilisant notamment les techniques récentes de la génomique et de la robotique, pour identifier et sélectionner les souches probiotiques de demain ;
- la validation des allégations santé, qui repose sur la mise en place d'études cliniques réalisées sur les produits finis selon des standards aussi rigoureux que ceux utilisés dans l'industrie pharmaceutique ;
- la science du consommateur, qui vise à analyser les comportements du consommateur et à s'imprégner de ses habitudes pour développer des produits innovants. Pour établir

une relation de proximité entre les consommateurs et les chercheurs, un espace dédié a été créé en octobre 2006, au sein du Centre Daniel Carasso.

Pour mener ses recherches, le Groupe 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 santé et 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.

En 2007, les équipes de recherche & développement du Groupe ont notamment mis en œuvre les réalisations suivantes :

- la préparation et la soumission des dossiers scientifico-réglementaires pour *Activia*, *Actimel* et *Essensis*, dans le respect des nouvelles directives de l'EFSA (*European Food Safety Authority*) parues en juillet 2007 ;
- le lancement en Argentine de la première étude clinique sur le produit *Danonino* visant à mesurer la biodisponibilité des différents nutriments présents dans le produit (zinc, fer, calcium et vitamine D) ;
- la prise de position du Groupe sur les profils nutritionnels dans le cadre du Règlement Européen ;
- la signature d'un partenariat de recherche avec l'Université russe de Moscou visant à développer la biodiversité de la collection de souches de bactéries lactiques du Groupe ;
- la signature d'un accord avec le groupe Yakult afin d'exploiter une nouvelle méthode d'analyse de la flore intestinale permettant d'en quantifier, à haut débit et de manière spécifique et précise, ses bactéries.

Par ailleurs, dans le cadre du soutien à la recherche en nutrition, 17 Instituts Danone (institutions indépendantes à but non lucratif) ont été constitués, avec la mission de contribuer à développer les connaissances sur les liens entre l'alimentation, la nutrition et la santé. Leurs programmes d'actions vont du soutien à la recherche scientifique, à l'information et la formation des professionnels de la santé et de l'éducation, à l'éducation du grand public. Les Instituts Danone rassemblent des experts indépendants de grande réputation (chercheurs, médecins, diététiciens) couvrant tous les

aspects de l'alimentation et de la nutrition (biologie, médecine, sciences humaines – telle la psychologie et la sociologie).

Enfin, le Groupe a créé un prix international récompensant les programmes de recherche en matière de nutrition ou ceux apportant une contribution majeure à la santé publique.

En 2007, le Groupe a investi 121 millions d'euros au titre de ses activités de Recherche et Développement, soit environ 1 % de son chiffre d'affaires (103 millions d'euros en 2006).

## Protection des droits de la propriété intellectuelle et industrielle

Le Groupe est propriétaire, dans le monde entier, de marques, modèles, droits d'auteur. L'étendue territoriale de protection dépend de l'importance des produits concernés et de l'activité concernée : 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 une protection des noms, décors, formes, publicités, sites Internet, etc., utilisés par le Groupe en parfaite harmonie et cohérence avec l'activité.

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, à la conception et l'exploitation de divers procédés et équipements nécessaires à son activité.

Les marques, modèles, droits d'auteur, licences, brevets et savoir-faire dont la Société et plusieurs sociétés du Groupe sont propriétaires, représentent une part substantielle du patrimoine du Groupe. Aussi, via une stratégie de défense déterminée, le Groupe prend toutes les mesures juridiques qui s'imposent pour protéger au niveau international ses droits de propriété intellectuelle et industrielle.

Le Groupe a enfin mis en place des accords de licence avec ses filiales et les partenaires qui bénéficient des droits de propriété intellectuelle.

## INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

### Perspectives d'avenir

Danone considère que son nouveau portefeuille d'activités (incluant l'Alimentation Infantile et la Nutrition Médicale et, excluant les Biscuits et les Produits Céréaliés) lui permettra de continuer à afficher des taux de croissance supérieurs à la moyenne mondiale observée dans l'industrie alimentaire et des boissons, tout en bénéficiant d'une dynamique mondiale favorable aux produits à caractère santé, de la démographie croissante des pays émergents et de la population vieillissante dans les pays occidentaux, ainsi que de l'évolution des modes de vie en matière alimentaire.

Le Groupe va continuer de mettre en œuvre une stratégie privilégiant la croissance rentable de ses différents métiers. Ce modèle de développement est le garant des valeurs du Groupe et de sa spécificité.

En 2008, Danone poursuit sa stratégie de croissance reposant sur (i) un portefeuille d'activités concentré sur des catégories très dynamiques au positionnement santé, (ii) un nombre volontairement limité de marques puissantes bénéficiant d'un soutien publicitaire important, (iii) une présence significative sur les marchés qui présentent les meilleures perspectives de croissance soutenue à long terme, notamment la Russie, le Mexique, l'Argentine et le Brésil, (iv) des positions de n° 1 local dans chacune de ses activités, (v) une innovation performante axée sur les bénéfices santé et (vi) le potentiel de croissance du marché de l'Alimentation Infantile et de la Nutrition Médicale.

La croissance du chiffre d'affaires (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.

Dans un environnement économique difficile et en l'absence de crise majeure, Danone a pour objectif en 2008 :

- un taux de croissance organique de son chiffre d'affaires compris entre 8 % et 10 % ;
- une croissance du résultat opérationnel courant supérieure à celle de la croissance organique de son chiffre d'affaires (en 2008 d'au moins 30 points de base) ; et
- une croissance de son résultat net courant par action d'au moins 15 % en 2008 par rapport au bénéfice net courant par action "pro forma" (notion définie au paragraphe 20.1 à la Note 2.2 des annexes aux comptes consolidés).

Le Groupe poursuivra sa stratégie de développement afin de consolider ses positions existantes et de poursuivre son expansion géographique, soit par le biais d'acquisitions, soit par l'implantation de nouvelles unités de production.

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 2008 se présente comme suit :

14 avril 2008	Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2008
29 avril 2008	Assemblée Générale des actionnaires (Carrousel du Louvre, Paris)
30 juillet 2008	Chiffre d'affaires du 2 <sup>e</sup> trimestre 2008 et résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2008
22 octobre 2008	Chiffre d'affaires du 3 <sup>e</sup> trimestre 2008

## PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

NEANT

## ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE

### 14.1 Composition du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

#### 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 4 000 actions, ces actions devant être détenues sous forme nominative. 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 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 est composé de 13 membres, dont 7 sont indépendants. Les membres du Conseil d'Administration sont, au 29 février 2008, les suivants :

Nom	Age	Principale fonction <sup>(1)</sup>	Date de début de mandat d'Administrateur	Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)
Franck RIBOUD	52	Président Directeur Général de Groupe Danone	1992	2010
Jacques VINCENT	62	Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué de Groupe Danone	1997	2011 <sup>(2)</sup>
Emmanuel FABER	44	Directeur Général Délégué de Groupe Danone	2002	2010
Bernard HOURS	51	Directeur Général Délégué de Groupe Danone	2005	2011 <sup>(2)</sup>
Bruno BONNELL <sup>(3)</sup>	49	Président de Robopolis SAS	2002	2011 <sup>(2)</sup>
Michel DAVID-WEILL	75	Vice-Président du Conseil d'Administration de Groupe Danone et Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo	1970	2011 <sup>(2)</sup>
Richard GOBLET D'ALVIELLA <sup>(3)</sup>	59	Administrateur Délégué de Sofina S.A.	2003	2009
Christian LAUBIE <sup>(3)</sup>	69	Membre du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes	1985	2009 <sup>(5)</sup>
Jean LAURENT <sup>(3)</sup>	63	Président du Pôle de Compétitivité "Finance Innovation"	2005	2009
Hakan MOGREN <sup>(3)</sup>	63	Deputy Chairman d'Astra Zeneca	2003	2009
Jacques NAHMIA <sup>(3)</sup>	60	Président Directeur Général de Pétrofrance Chimie	1981	2011 <sup>(2)</sup>
Benoît POTIER <sup>(3)</sup>	50	Président Directeur Général d'Air Liquide	2003	2009
Naomasa TSURITANI <sup>(4)</sup>	64	Senior Managing Director de Yakult Honsha, Co. Ltd.	2007	2011 <sup>(2)</sup>

(1) Les mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des Administrateurs sont détaillés en annexe du présent Document de Référence.

(2) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 29 avril 2008.

(3) Administrateur indépendant.

(4) Monsieur 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.

(5) Monsieur Christian LAUBIE atteignant la limite d'âge de 70 ans au cours de l'exercice 2008, sous réserve du maintien de son mandat par l'Assemblée Générale du 29 avril 2008.

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 de 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. Le montant brut des jetons de présence effectivement versé en 2007 s'est élevé à 382 000 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

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

À 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 29 février 2008, les membres du Comité Exécutif sont les suivants :

Nom <sup>(1)</sup>	Age	Principale fonction au sein du Groupe	Date d'entrée en fonction <sup>(2)</sup>
Franck RIBOUD	52	Président Directeur Général	1996
Emmanuel FABER	44	Directeur Général Délégué	2000
Bernard HOURS	51	Directeur Général Délégué	2001
Thomas KUNZ	50	Directeur Général Danone Waters	2004
Philippe-Loïc JACOB	43	Secrétaire Général	2005
Sven THORMAHLEN	51	Directeur Général Danone Research	2005
Jordi CONSTANS	43	Directeur Général Produits Laitiers Frais Europe de l'Ouest	2008
Felix MARTIN GARCIA	47	Directeur Général Produits Laitiers Frais Europe Centrale et de l'Est, Afrique, Moyen-Orient, Asie et Océanie	2008
Christian NEU	51	Directeur Général Alimentation Infantile	2008
Dirk VAN DE PUT	47	Directeur Général Produits Laitiers Frais et Eaux Amériques	2008

(1) A compter du 3 mars 2008, Madame Muriel PÉNICAUD a été nommée Directrice Générale des Ressources Humaines du Groupe et membre du Comité Exécutif.

(2) Date d'entrée au Comité Exécutif.

## 14.2 Conflits d'intérêts

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

# RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

## 15.1 Rémunérations versées au cours de l'exercice

### Politique de rémunération des dirigeants

Le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni à plusieurs reprises en 2007 pour étudier la politique de rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif dans un contexte d'évolution de ses membres.

Cette politique de rémunération a été présentée dans un dossier de référence s'appuyant sur une étude produite par un cabinet spécialisé et en observant les pratiques sur trois marchés principaux (la France, l'Europe et les Etats-Unis). Elle s'est articulée autour d'une approche par niveaux de responsabilités correspondant au contenu des postes et en fonction d'une réalité du marché. Par ailleurs, cette politique s'appuie sur des principes collectifs en vigueur pour l'ensemble des Directeurs Généraux et de leurs collaborateurs.

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 ("la part variable économique") auquel s'ajoute une appréciation qualitative de la stratégie développée au cours de l'année.

Pour le Président Directeur Général, Franck RIBOUD, et le Directeur Général Délégué, Jacques VINCENT, 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 concerné, en terme de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle courante et de *free cash flow* opérationnel.

Pour les autres membres du Comité Exécutif, la part variable économique est calculée par référence aux objectifs du Groupe tels que communiqués aux marchés financiers, en terme de marge opérationnelle courante et de bénéfice net courant par action, et aux objectifs inscrits au budget en ce qui concerne les frais de fonctionnement.

Les rémunérations du Président Directeur Général, Franck RIBOUD, et du Directeur Général Délégué, Jacques VINCENT, 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.

### Description des rémunérations de l'exercice 2007

Au titre de l'exercice 2007, le montant global brut des rémunérations directes et indirectes versées aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif s'est élevé à 12,4 millions d'euros.

Ce montant comprend (i) les rémunérations versées aux seuls membres du Comité Exécutif pour 12 millions d'euros (y compris 6,6 millions d'euros concernant la part variable des rémunérations) et (ii) 0,4 million de jetons de présence.

## Engagements de retraite

Le montant global des rémunérations versées et des avantages de toute nature attribués au cours des exercices 2006 et 2007 aux membres du Conseil d'Administration s'établit comme suit :

Nom	Rémunérations fixes <sup>(1)</sup>		Rémunérations variables <sup>(2)</sup>		Avantages de toute nature		Jetons de présence <sup>(3)</sup>		Total	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Franck RIBOUD	990 920	990 920	1 583 560	1 508 408	4 620	4 620	-	-	2 579 100	2 503 948
Jacques VINCENT	760 000	760 000	828 360	789 048	4 620	4 620	-	-	1 592 980	1 553 668
Emmanuel FABER	485 000	505 000	508 464	611 600	4 620	4 620	-	-	998 084	1 121 220
Bernard HOURS	550 000	572 000	809 550	777 000	4 620	4 620	-	-	1 364 170	1 353 620
Bruno BONNELL	-	-	-	-	-	-	16 000	30 000	16 000	30 000
Michel DAVID-WEILL	-	-	-	-	-	-	24 000	42 000	24 000	42 000
Richard GOBLET D'ALVIELLA	-	-	-	-	-	-	44 000	48 000	44 000	48 000
Hirokatsu HIRANO	-	-	-	-	-	-	16 000	3 250	16 000	3 250
Christian LAUBIE	-	-	-	-	-	-	44 000	44 000	44 000	44 000
Jean LAURENT	-	-	-	-	-	-	24 000	60 000	24 000	60 000
Hakan MOGREN	-	-	-	-	-	-	22 000	42 000	22 000	42 000
Jacques NAHMIAS	-	-	-	-	-	-	20 000	26 000	20 000	26 000
Benoît POTIER	-	-	-	-	-	-	68 000	68 000	68 000	68 000
Naomasa TSURITANI	-	-	-	-	-	-	-	18 750	-	18 750

(1) Montant brut versé au cours de l'exercice.

(2) Montant brut versé au cours de l'exercice au titre de l'exercice précédent.

(3) Montant brut versé au cours de l'exercice.

Enfin, les conditions d'indemnisation des quatre mandataires sociaux de la Société dans certains cas de cessation de leurs mandats sont décrites dans le paragraphe 15.3 ci-dessous. Les

autres membres du Comité Exécutif bénéficient d'engagements similaires de la part de la Société dans certains cas de cessation de leurs fonctions.

## Politique d'attribution de stock options et de Group Performance Units des dirigeants

Le Conseil d'Administration attribue annuellement des options d'achat d'actions, sur la base d'un montant déterminé globalement, comme recommandé par le Comité de Nomination et de Rémunération.

Au 31 décembre 2007, les membres du Comité Exécutif bénéficiaient d'options d'achat exerçables portant sur 3 810 668 actions. L'ensemble des membres du Comité Exécutif est, depuis 2007, soumis à une obligation de conservation d'une partie de leurs actions issues de leurs levées d'options comme décrit au paragraphe 20.2.1.

Les autres avantages accordés aux membres du Comité Exécutif salariés du Groupe, dont les *Group Performance Units*, sont décrits au paragraphe 17.2.

Enfin, les montants comptabilisés au titre des rémunérations et autres avantages de l'ensemble des Administrateurs et membres du Comité Exécutif sont détaillés au paragraphe 20.1 (à la Note 24 des annexes aux comptes consolidés) et au paragraphe 20.3 (aux Notes 10 et 14 des annexes aux comptes sociaux).

## 15.2 Engagements de retraite

L'ensemble des Directeurs Groupe qui étaient sous régime de retraite de droit français au 31 décembre 2003 est éligible sous certaines conditions au bénéfice d'un régime 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 de certaines pensions (correspondant, pour une première catégorie de Directeurs Groupe, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis au cours de leur vie professionnelle et, pour une seconde catégorie de Directeurs Groupe, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis du fait de la mise en place de régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société) 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, étant précisé qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée. 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 2007 pour le versement d'une rente viagère calculée avec une espérance de vie évaluée sur la base des tables par génération.

Au 31 décembre 2007, le montant total de l'engagement du Groupe au titre de ce régime de retraite, dont bénéficient les mandataires sociaux de la Société, s'élève à 34,8 millions d'euros.

Le montant total versé par la Société au titre de ce régime de retraite au bénéfice des membres du Conseil d'Administration (au titre de leurs fonctions passées dans le Groupe) a été de 0,6 million d'euros en 2007.

## 15.3 Informations sur les opérations 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 2007 :

- dans sa séance du 14 février 2007, le Conseil d'Administration de la Société a renouvelé l'autorisation permettant à la Société de garantir ou de se porter caution de différentes opérations financières réalisées par Danone Finance, l'une des sociétés financières spécialisées du Groupe, à hauteur de 500 millions d'euros. Cette garantie n'a jamais été mise en œuvre à ce jour ;
- dans sa séance du 21 juillet 2004, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Rémunérations, actualisé les conditions de reprise des contrats de travail de Messieurs Franck RIBOUD et Jacques VINCENT (suspendus en date du 26 août 1994 à l'occasion de leur nomination en tant que mandataires sociaux de la 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 la 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,
  - la Société s'engage à leur proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du Comité Exécutif de la 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 la Société sur la base de l'ancienneté de leur mandat social et de leur contrat de travail.
- dans sa séance du 19 octobre 2007, le Conseil d'Administration a renouvelé l'autorisation permettant à la Société de garantir la totalité des sommes dues par Danone Finance au titre de son programme d'émission obligataire *Euro Medium Term Notes* à hauteur d'un montant en principal de 3 milliards d'euros, ainsi que tout montant additionnel (intérêts, frais) qui viendrait à être dû par cette filiale dans le cadre de ce programme.

Par ailleurs, trois nouvelles conventions réglementées ont été conclues par la Société au cours de l'exercice 2007 :

- dans sa séance du 14 février 2007, le Conseil d'Administration de la Société a renouvelé l'autorisation permettant au Directeur Général de garantir Danone Finance, dans le cadre de l'émission de billets de trésorerie, dans la limite de 2,5 milliards d'euros. Il a par ailleurs décidé d'augmenter le plafond de la garantie, pour y inclure, en plus des 2,5 milliards d'euros, tous intérêts, frais, débours et accessoires relatifs à cet encours, ainsi que tout montant additionnel qui viendrait à être dû par cette filiale dans le cadre de ce programme de billets de trésorerie ;
- dans sa séance du 26 avril 2007, le Conseil d'Administration de la Société a, dans le cadre du projet danone.communities, approuvé la conclusion d'une convention de coopération

## Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance

établie entre la Société, la Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) danone.communities, le Fonds Commun de Placements à Risques (FCPR) danone.communities et des sociétés du Groupe Crédit Agricole (à savoir les sociétés Ideam et Crédit Agricole Private Equity, sociétés de gestion respectives de la SICAV et du FCPR, étant précisé qu'à la date de ce conseil, Monsieur Jean LAURENT, Administrateur de la Société, était également Président du Conseil d'Administration de Calyon, filiale du Groupe Crédit Agricole). Cette convention régit les relations entre la Société et les autres entités parties au projet danone.communities, et prévoit notamment la souscription d'actions de la SICAV par la Société pour un montant maximal de 20 millions d'euros, ainsi que l'apport d'une contribution financière annuelle par la Société d'un montant maximum de 1,5 million d'euros pour le premier exercice, ce montant devant être revu annuellement par le Conseil d'Administration de la Société ;

- dans sa séance du 19 octobre 2007, le Conseil d'Administration a autorisé la Société à se porter caution solidaire de ses filiales Danone Finance, Danone Finance International, et de toutes autres filiales directes ou indirectes qui viendraient à accéder directement en tant qu'emprunteurs additionnels aux facilités de crédit bancaire conclues par la Société le 7 décembre 2007, au titre de l'ensemble de leurs obligations en principal, intérêts, accessoires et généralement au titre de tous paiements dus en leur qualité d'emprunteurs additionnels, et ce jusqu'à hauteur d'un montant maximum en principal de 4 milliards d'euros. Cette garantie n'a pas été utilisée au 31 décembre 2007.

Enfin, trois nouvelles conventions réglementées ont été conclues par la Société au cours de l'exercice 2008 :

- le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a autorisé la conclusion d'un avenant aux contrats de travail conclus avec M. Emmanuel FABER et avec M. Bernard HOURS, visant à déterminer les conditions de reprise de leur contrat de travail respectif (suspendu à l'occasion de leur nomination en tant que mandataire social de la Société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de leur mandat social, pour quelque raison que ce soit. Cet avenant prévoit de manière identique pour chacun des deux dirigeants que :
  - la durée d'exercice du mandat social qu'il aura exercé au profit de la Société sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail,
  - la Société s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du Comité Exécutif de la Société,
  - la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du Comité Exécutif au cours des douze derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail,
  - il bénéficiera du régime de retraite à prestations définies de la Société sur la base de l'ancienneté de son mandat social et de son contrat de travail,

- l'indemnité contractuelle due en cas de rupture de son contrat de travail sera supprimée ;
- le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a décidé le principe et les modalités d'un droit à indemnisation de chacun des quatre mandataires sociaux de la Société en cas (i) de non-renouvellement ou de révocation, pour quelque cause que ce soit sauf cas de faute grave ou lourde, de leurs fonctions respectives de mandataire social, ou (ii) de démission de ces fonctions intervenant dans les douze mois suivant un changement de contrôle de la Société.

Dans ces cas, le mandataire social concerné percevra, à titre d'indemnité, une somme égale à deux fois sa rémunération brute annuelle (incluant sa rémunération fixe et variable et ses avantages en nature) perçue au titre de ses fonctions au cours des douze derniers mois précédant la date d'expiration de ses fonctions.

Le versement de cette indemnité sera subordonné à la réalisation de conditions de performance, identiques pour chacun des quatre mandataires sociaux, et basées sur la comparaison de la croissance des chiffres d'affaires du groupe Danone et de celui d'un panel de groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, sur une période de 5 ans.

Sur la Période de Référence :

- si le CICA du Groupe est égal ou supérieur à la médiane des CICA du Panel, le mandataire social se verra attribuer 100 % du montant de l'indemnité,
- si le CICA du Groupe est supérieur ou égal au premier quartile et inférieur à la médiane des CICA du Panel, le mandataire social se verra attribuer 50 % du montant de l'indemnité,
- si le CICA du Groupe est inférieur au premier quartile des CICA du Panel, aucune indemnité ne sera versée au mandataire social.

Etant précisé que :

- la Période de Référence signifie les cinq exercices clos précédant la cessation des fonctions du mandataire social,
- le CICA du Groupe signifie la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires du groupe Danone pendant la Période de Référence,
- le CICA du Panel signifie la croissance interne ("organique") des chiffres d'affaires réalisée par les membres du Panel sur la Période de référence,
- le CICA du Groupe et le CICA du Panel s'entendent à périmètre et taux de change constants,
- la médiane des CICA du Panel signifie la valeur centrale des CICA du Panel séparant les CICA du Panel en deux ensembles égaux,
- la valeur correspondant au premier quartile des CICA du Panel signifie la valeur en dessous de laquelle se situent 25 % des CICA du Panel,
- Panel signifie : sept groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Kellogg's, Unilever, Nestlé, Kraft, Pepsi Co., Coca-Cola et Cadbury Schweppes,

## Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance

- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées d'un des membres du Panel, le Conseil d'Administration aura à titre exceptionnel la faculté d'exclure ce membre du Panel,
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées de plusieurs membres du Panel, le Conseil d'Administration se prononcera sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la société Groupe Danone sur les cinq derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés pour l'ensemble des membres du Panel et pour la société Groupe Danone,
- le Conseil d'Administration pourra exclure un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de fusion ou de changement d'activité de l'une des sociétés du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

A cette occasion, il a été mis fin aux indemnités contractuelles autorisées par le Conseil d'Administration du 21 juillet 2004 au titre respectivement des mandats sociaux de Messieurs Franck RIBOUD et Jacques VINCENT, et dans certains cas de rupture des contrats de travail de Messieurs Emmanuel FABER et Bernard HOURS ;

- le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a confirmé l'engagement de la Société pris vis-à-vis de chacun des quatre mandataires sociaux relatif au versement d'une retraite à prestations définies sous forme d'une rente viagère (avec faculté de réversion), calculée à partir des éléments suivants :
  - la base de calcul de la garantie de retraite correspond à la moyenne des salaires de base et des bonus annuels des trois dernières années complètes d'activité dans le Groupe. L'ancienneté prise en compte inclurait la période correspondant au mandat social,

- dans le cas d'un départ en retraite sans réunion des conditions d'obtention du taux plein pour la pension de la sécurité sociale, une réduction de 1,25 % par trimestre entre l'âge de son départ en retraite et l'âge auquel il aurait eu sa pension de la sécurité sociale à taux plein sera appliquée à cette rente,
- le montant de la rente viagère qui serait versée à Messieurs Franck RIBOUD et Jacques VINCENT correspondrait à 2 % de cette base de calcul par année d'ancienneté (ce montant sera toutefois plafonné à 65 % de cette base de calcul), minoré de la totalité des droits de retraite acquis par Messieurs Franck RIBOUD et Jacques VINCENT au cours de leur vie professionnelle incluant le régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société,
- le montant de la rente viagère qui serait versée à Messieurs Emmanuel FABER et Bernard HOURS correspondrait à (i) 1,5 % par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de cette base de calcul, pour la tranche se situant entre 3 et 8 plafonds de la Sécurité Sociale, et (ii) 3 % par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de cette base de calcul, pour la tranche se situant au-delà de ces 8 plafonds (ce montant sera toutefois plafonné sur la base d'une ancienneté maximale de 20 ans), minoré de la totalité des droits de retraite acquis par Messieurs Emmanuel FABER et Bernard HOURS du fait de la mise en place du régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société.

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

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

## Autres opérations

La Société a conclu des conventions intra-groupes 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*, telles que la fourniture des services de gestion de trésorerie et de financement,

ainsi que sur la licence de droits incorporels. Ces conventions ont été conclues à des conditions normales, conformément aux pratiques commerciales 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.

## 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

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

### 16.3 Comité d'audit, Comité de Nomination et de Rémunération et Comité de Responsabilité 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.

Dans sa séance du 30 juillet 2007, le Conseil d'Administration a décidé de modifier le règlement intérieur du Comité d'Audit afin de modifier la répartition de ses missions avec celles du Comité de

Responsabilité Sociale. A la suite de cette modification, le Comité d'Audit a pour nouvelle mission de répondre aux questions du Comité de Responsabilité Sociale relatives aux Principes de Conduite des Affaires ou à l'éthique ; par ailleurs, il sera informé des principaux risques environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe ayant fait l'objet d'une présentation au Comité de Responsabilité Sociale.

Au cours de l'année 2007, le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois. Il a examiné les comptes annuels et semestriels et a été plus particulièrement amené à examiner :

- l'avancement des travaux sur les procédures de contrôle interne ;
- les procédures de suivi et d'évaluation des risques ;
- la validation des plans d'audit et l'examen des principaux résultats des missions d'audit menées en cours d'année ;
- la politique de pré-approbation des missions des Commissaires aux Comptes (hors missions d'audit légal) ;

- le traitement comptable de transactions complexes, dont notamment le mode de consolidation de Wahaha.

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

Au 29 février 2008, le Comité d'Audit est composé des Administrateurs suivants, ayant tous été reconnus indépendants par le Conseil d'Administration :

- Benoît POTIER, Président du Comité, Administrateur indépendant ;
- Richard GOBLET D'ALVIELLA, Administrateur indépendant ;
- Christian LAUBIE, Administrateur indépendant.

M. Christian LAUBIE est "l'expert financier" du Comité d'Audit. En effet, il participe aux instances de surveillance de la profession des Commissaires aux Comptes en France et a été Directeur Général des Affaires Financières de Danone de 1980 à 2000.

## 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 ;
- définir 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 2007, le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni quatre fois et a notamment revu en détail l'ensemble des programmes de rémunérations et d'avantages sociaux accordés aux membres du Comité Exécutif. Il a aussi été amené à examiner la nomination de nouveaux dirigeants et plus particulièrement :

- la cooptation de Monsieur TSURITANI au Conseil d'Administration en remplacement de Monsieur HIRANO ;
- la nomination des membres du nouveau Comité de Responsabilité Sociale ;
- la composition de la Direction Générale avec la nomination de deux nouveaux Directeurs Généraux Délégués, Messieurs Bernard HOURS et Emmanuel FABER, effective au 1<sup>er</sup> janvier 2008 ;
- l'étude des engagements pris par la Société relatifs aux indemnités de rupture dans certains cas de cessation de mandats des quatre mandataires sociaux (voir paragraphe 20.2.1).

Au 29 février 2008, le Comité de Nomination et de Rémunération est composé des trois Administrateurs suivants, dont deux ont été reconnus indépendants par le Conseil d'Administration :

- Michel DAVID-WEILL, Président du Comité ;
- 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 et ses activités ;
- 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 sociétale 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 investissements 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 ;

- 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 cours de l'année 2007, le Comité de Responsabilité Sociale s'est réuni trois fois. Lors de sa première réunion, il a examiné les principaux enjeux et politiques du Groupe en matière de responsabilité sociale. Lors des deux réunions suivantes, le comité a notamment examiné :

- la nouvelle politique de développement durable en matière d'eau ;
- l'impact des questions relatives à l'Environnement, au Social et à la Gouvernance (ESG) dans le secteur alimentaire, et la revue des performances du Groupe vis-à-vis des autres acteurs de ce secteur ;
- les projets en cours du Groupe dans le domaine sociétal. En particulier, en application de la Charte de Gouvernance de danone.communities, le Comité a été consulté et a émis un avis positif sur la conformité à cette charte d'un projet de prise de participation de danone.communities. Par ailleurs, il a émis un avis favorable sur le montant pris en charge par la Société au titre de la contribution financière à danone.communities. Voir le paragraphe 20.2.1 - Informations sur le fonds danone.communities

Au 29 février 2008, le Comité de Responsabilité Sociale est composé des trois Administrateurs suivants, dont deux ont été reconnus indépendants par le Conseil d'Administration :

- 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.

## 16.5 Conditions de préparation 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 2007 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 neuf réunions en 2007, dont la durée moyenne a été de deux heures. L'assiduité des Administrateurs, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 86 % (contre 85 % en 2006).

Les sujets récurrents suivants ont été examinés et débattus par le Conseil d'Administration en 2007 : la revue de l'activité du Groupe, la présentation des plans stratégiques et des budgets annuels, les arrêtés des comptes, la communication financière à l'occasion de la publication des comptes annuels et semestriels, les opérations de croissance externe et de cession d'actifs ou de participations, la situation financière et de trésorerie, les engagements financiers (cautions et garanties), les rachats et annulations d'actions, les augmentations de capital réservées aux salariés, les attributions d'options d'achat d'actions, le suivi du cours de l'action de la Société, ainsi que les comptes rendus des travaux des trois comités du Conseil.

Notamment, les points spécifiques suivants ont été revus par le Conseil d'Administration en 2007 :

- cession des activités Biscuits et Produits Céréaliés à Kraft Foods ;
- offre publique d'achat sur Numico ;
- opérations de financement et de refinancement de l'acquisition de Numico ;
- division par deux du nominal de l'action de la Société ;
- opérations de retrait de la cote du New York Stock Exchange et de désenregistrement auprès de la Securities and Exchange Commission ;
- traitement comptable de transactions complexes, dont notamment le mode de consolidation de Wahaha ;

- modification de la composition de la Direction Générale du Groupe.

Par ailleurs, pour améliorer leur connaissance des métiers et des collaborateurs 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 du Groupe.

L'auto-évaluation du Conseil d'Administration réalisée en 2007 (suite à celle menée en 2004 qui avait conduit à modifier la composition du Conseil en 2005) a conduit à l'adoption par le Conseil d'Administration d'un nouveau règlement intérieur dans sa séance du 30 juillet 2007. De même, à la suite de cette évaluation, il a été décidé de renforcer l'information des Administrateurs sur la stratégie du Groupe ainsi que sur les opérations d'acquisitions et de cessions (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.

L'ensemble des informations relatives aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration sont fournies :

- au chapitre 14.1 – Composition du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif,
- au chapitre 16.3 – Comité d'Audit, Comité de Nomination et de Rémunération et Comité de Responsabilité Sociale.

Ces informations sont incorporées ici par référence.

## 16.6 Compte rendu des procédures de contrôle interne mises en place par la Société

(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 contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, l'encadrement et le personnel du groupe Danone destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des principaux objectifs suivants :

- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur ; et
- dans une moindre mesure, l'efficacité et l'efficience des opérations.

Le Groupe utilise un référentiel interne conforme au Cadre de Référence et au Guide d'Application proposés par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce Cadre de Référence est lui-même inspiré du référentiel COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*).

#### ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

Le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit s'assurent de la mise en œuvre de la politique de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe. Ils s'appuient pour ce faire sur les

hiérarchies opérationnelles (pôles, zones géographiques, filiales) et fonctionnelles, et notamment la Direction du Contrôle Interne et la Direction Générale des Risques.

Rattachée à la Direction Générale Finance, Stratégies et Systèmes d'information, la Direction du Contrôle Interne est constituée d'une équipe centrale de trois personnes, relayée par des contrôleurs internes dans les filiales. L'ensemble de ces personnes s'assure que les procédures définies par le Groupe sont correctement appliquées dans les filiales. Précisément, la Direction du Contrôle Interne élabore le référentiel de contrôle interne du Groupe, définit la méthodologie utilisée pour la documentation des processus, et pilote l'analyse et la mise en place des plans d'action.

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 périmètre du contrôle interne du Groupe

Le dispositif de contrôle interne est appliqué dans les filiales contrôlées par le Groupe. Pour la société Numico et ses filiales, acquises en 2007, la Direction du Contrôle Interne et la Direction Générale des Risques ont pris connaissance de l'organisation

et des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne en vigueur au sein de Numico. L'intégration de Numico dans le dispositif de contrôle interne du Groupe est planifiée et sera progressive courant 2008.

### 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.

Les valeurs du groupe Danone largement diffusées dans toutes les filiales, le double projet économique et sociétal, l'existence

d'un code de conduite des affaires 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 Ahead", déployée dans la quasi-totalité des filiales du Groupe, favorisent un bon environnement de contrôle. Le Groupe a également mis en place dès 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.

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 par une meilleure qualité de l'information. 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. Le Groupe a poursuivi en 2007 les programmes d'amélioration de la séparation des fonctions, au travers notamment d'aménagements dans les organisations et de revues des accès aux différents systèmes d'information.

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

Les valeurs du Groupe Danone, sa culture, son organisation et son système d'information 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.

**Recensement et évaluation des risques.** Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels 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 aux directions centrale et locales 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 réunions auxquelles participent 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.

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. Par ailleurs, 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.

**Surveillance permanente.** 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. En 2007, un nouvel outil informatique baptisé DANgo ("*Danone Governing and Operating Processes*") a été déployé : il intègre les modes opératoires ("*Danone Operating Models*"), le référentiel de contrôle interne du Groupe et les pratiques et valeurs promues par le programme "*Danone Way Ahead*". Il permet aux filiales de documenter leurs processus opérationnels et notamment ceux concourant à l'élaboration de l'information financière, de les auto-évaluer, d'apprécier leur conformité au référentiel de contrôle interne du Groupe et de suivre les plans d'actions nécessaires. Les résultats de l'auto-évaluation annuelle des filiales sont reportés à la Direction du Contrôle Interne qui les analyse. Des plans d'actions appropriés sont mis en place si nécessaire, dont la correcte mise en œuvre est par la suite appréciée dans le cadre des audits internes indépendants.

36 missions d'audit interne ont été réalisées en 2007 dans des unités opérationnelles ou fonctions transversales, sur la base d'un plan préalablement présenté au 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 des 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 2007, de 19 courtes missions de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions.

Le Comité d'Audit est régulièrement informé de l'avancement du processus d'auto-évaluation des filiales, de ses résultats ainsi que de l'avancement et des résultats des missions réalisées par l'Audit Interne.

## 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 également 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 et de leur contrôle interne.

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 pratiques mentionnées dans DANgo concourent aux processus liés à la préparation des états financiers.

Le déploiement de *Themis* 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.

**Diffusion de l'information.** Un système d'information unifié utilisant le progiciel de consolidation le plus représenté sur le marché permet de produire des données financières utilisées pour gérer et contrôler l'activité des unités opérationnelles. Les processus relatifs à la sécurité, à l'exploitation et au développement de nouvelles fonctionnalités de ce système de consolidation font l'objet d'une documentation.

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. Pour préparer la clôture annuelle, le Directeur de la Consolidation du Groupe organise notamment des réunions avec les équipes financières dans les filiales principales pour aborder les points clés de l'activité et traiter les spécificités comptables en application des normes IFRS.

Tous les trimestres, l'ensemble de la fonction financière du Groupe peut se connecter à un site où le Directeur Général Finance commente l'activité du trimestre et les principaux enjeux de la fonction.

**Recensement et évaluation des risques.** L'exploitation des résultats obtenus via les différentes approches mises en place

(*Danone Way Ahead* ou *Vestalis*), le processus de planification stratégique, le suivi des performances, les réunions régulières où des financiers sont largement représentés (Trésorerie, Gestion, Finance, Fusions/Acquisitions, Investissements) et les réunions du Comité Exécutif permettent de gérer les principaux risques identifiés.

**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 ré-estimations 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 mensuels. 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). Des visites régulières sont effectuées par les membres des fonctions centrales dans les unités opérationnelles (suivi des performances, revue des procédures, réunions de préclôture, 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.

**Surveillance permanente.** L'amélioration du processus relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière est une des responsabilités de chaque Directeur Financier de pôle et de chaque directeur fonctionnel. Des travaux détaillés sont menés sur les contrôles clés du processus d'élaboration de l'information financière (notamment publiée) dans les filiales et au siège et sur leur mise en œuvre effective. Par 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.** Le Comité d'Audit a examiné le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe. Les procédures destinées à maîtriser l'information comptable et financière des filiales consolidées, tout comme les procédures de contrôle interne conduisant à l'élaboration de la consolidation des comptes, sont adéquates pour fournir des informations comptables et financières fiables.

## 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 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 2007.

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 contenues dans le 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 conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations contenues 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 procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la Société relatives à l'élaboration et au 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 14 mars 2008

**Les Commissaires aux Comptes**

**MAZARS & GUÉRARD**

Thierry COLIN    Dominique MULLER

**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**

Eric BULLE    Olivier LOTZ

## SALARIÉS

### 17.1 Ressources humaines et responsabilité sociale

Au 31 décembre 2007, les effectifs de l'ensemble des sociétés intégrées globalement s'élevaient à 76 044 salariés. Le tableau ci-dessous indique le nombre total de salariés et leur répartition par zone géographique et par pôle d'activité aux 31 décembre 2006 et 2007.

	Au 31 décembre	
	2006	2007
Nombre total de salariés	88 124	76 044
<b>Par zone géographique</b>		
France	13,3 %	11,4 %
Reste de l'Europe	23,5 %	17,2 %
Chine	23,6 %	7,7 %
Reste de l'Asie-Pacifique	15,0 %	15,3 %
Amérique du Nord et du Sud	20,3 %	26,2 %
Afrique et Moyen-Orient	4,3 %	6,1 %
Alimentation Infantile et Nutrition Médicale <sup>(1)</sup>	-	16,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Par pôle d'activité</b>		
Produits Laitiers Frais	32,6 %	40,7 %
Eaux	49,1 %	41,5 %
Alimentation Infantile et Nutrition Médicale <sup>(1)</sup>	-	16,1 %
Autres Activités Alimentaires <sup>(2)</sup>	16,7 %	-
Fonctions centrales	1,6 %	1,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

(1) Les effectifs du pôle Alimentation Infantile et Nutrition Médicale correspondent exclusivement à ceux de Numico et de ses filiales. Ils n'ont pas fait l'objet d'une affectation par zone géographique au 31 décembre 2007 compte tenu de la proximité de la date de prise de contrôle de Numico par le Groupe avec la fin de l'exercice 2007. Cette affectation sera réalisée courant 2008.

(2) Correspond aux salariés des activités Biscuits et Produits Céréaliers, cédées en novembre 2007.

### Politique générale

La culture de Danone est fondée sur un double projet, économique et sociétal. 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 de ses 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 dans le monde entier, le Groupe 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 du Groupe reprennent les conventions de l'Organisation Internationale du Travail concernant l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé et 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. L'alignement de la politique de Numico en matière de sécurité et conditions de travail sur celle du Groupe sera progressif en 2008.

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 ;
- 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.

Le Comité Exécutif du Groupe reçoit 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'). Dans les activités Produits Laitiers Frais et Eaux, la diminution du nombre d'accidents s'est élevée à près de 47 % en 2007 depuis la fixation de l'objectif en 2005.

**Protection sociale.** Le Groupe développe une politique de protection sociale cohérente avec la situation économique de l'environnement dans lequel opèrent ses 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.

**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 afférentes. 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), dont l'importance est croissante en fonction du niveau de responsabilité.

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 2007, les frais de personnel du Groupe, incluant les charges sociales et hors activités Biscuits et Produits Céréaliés, se sont élevés à 1 612 millions d'euros (1 437 millions d'euros en 2006). Cette augmentation provient principalement des frais de personnel de Numico. Par ailleurs, en 2007, 106 millions d'euros ont été versés aux salariés du Groupe au titre de l'intéressement et de la participation (104 millions d'euros en 2006).

**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 les 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, ainsi que 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, programmes qui se sont conclus depuis par six conventions. Par ailleurs, en 2007, une convention sur la diversité a été signée, d'application mondiale. Le suivi de sa mise œuvre sera assuré par des indicateurs particuliers en cours de discussion avec l'UITA

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 vingt langues afin d'être plus facilement comprises et mises en œuvre.

Au-delà de ses filiales, le Groupe a étendu les Principes Sociaux Fondamentaux (définis ci-dessus) 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. La démarche "Respect" s'inscrit elle-même dans une démarche plus globale du Groupe dite "Danone Way Ahead" (voir ci-dessous).

## Formation

La formation a pour objectif de développer les compétences professionnelles et managériales, de partager et transférer les bonnes pratiques en interne et de contribuer à diffuser la culture du Groupe.

Le portefeuille de formation regroupe des formations par métier (marketing, achat, logistique, qualité, finance, recherche et développement, ressources humaines) conçues et animées par des professionnels venant des différentes filiales du Groupe, dans le cadre de partenariats pédagogiques avec des universités et des grandes écoles, de programmes de développement du management, de séminaires et ateliers visant à partager les meilleures pratiques.

Le Groupe a créé depuis plusieurs années “Danone Campus”, qui est une forme d’université d’entreprise réunissant, six fois par an, 200 à 300 managers afin d’échanger sur des thèmes transversaux et de partager la stratégie du Groupe avec un membre du Comité Exécutif. Ces “Danone Campus” sont itinérants : ils se tiennent dans les différentes régions du monde où le Groupe est présent.

Pour les managers et cadres, le “plan individuel de développement” permet de fixer chaque année des objectifs de développement en définissant les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.

Lancé en 2004, le programme “Evolution” poursuit un double objectif économique et sociétal : améliorer en permanence l’efficacité des organisations et la performance collective, en permettant aux salariés de préserver et de développer leur employabilité. Ce programme, 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 2007, le Groupe a réalisé trois études d’opinion interne auprès de plus de 30 000 collaborateurs : le 5<sup>e</sup> Baromètre Managers, le 3<sup>e</sup> Baromètre *Executives* et, dans 44 filiales, un baromètre concernant les non-managers. Ces études, qui permettent de mesurer les attentes et le degré de satisfaction des collaborateurs ainsi que leur engagement, sont devenues de véritables outils de management et d’aide à la décision qui débouchent sur des plans d’actions dans chaque filiale.

## 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 : droits humains, ressources humaines, environnement, gouvernance, relations avec les partenaires externes. “Danone Way” a pour objectif de diffuser, de partager et d’enrichir les valeurs et la culture du Groupe dans tous les pays où le Groupe est présent, de permettre aux filiales de s’évaluer par rapport à des comportements observables et mesurables, de disposer au niveau du Groupe d’une photographie des pratiques effectives.

“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, 98 % des filiales du Groupe sont entrées dans la démarche “Danone Way” et des audits externes ont été réalisés par PricewaterhouseCoopers et Mazars afin de valider tant la qualité du déploiement que la sincérité des réponses aux auto-évaluation. 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.

En 2007, le Groupe a lancé une nouvelle démarche, dénommée “Danone Way Ahead”, déjà déployée dans 40 filiales. “Danone Way Ahead” a pour objectif de promouvoir l’innovation sociétale tout en protégeant la réputation du Groupe et celle de ses marques. Plus particulièrement, cette démarche repose sur deux piliers complémentaires :

- des pratiques de responsabilité sociale, applicables à toutes les filiales et dont l’évaluation est intégrée au processus de contrôle interne du Groupe ;
- l’accompagnement des projets d’innovation sociétale mis en œuvre par les filiales du Groupe. Ils sont destinés à encourager les initiatives locales, en construisant des solutions adaptées avec des partenaires externes, des fournisseurs, des clients, des consommateurs ou des ONG, tout en s’assurant de leur caractère bénéfique tant sur le plan de l’activité que sur le plan du développement des communautés locales.

## Publications

En 2006, le Groupe a fusionné le Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale, qui présentait l'impact social et environnemental de l'activité du Groupe, avec le Rapport d'Activité. Par ailleurs, le Groupe publie un Rapport Technique de Développement Durable, qui présente 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). Ce rapport est accessible 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 principalement 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 2007, les charges comptabilisées au titre de l'intéressement et la participation se sont élevées à 106 millions d'euros (104 millions d'euros en 2006).

### Group 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 (*Group Performance Units* ou "GPU"), auquel sont éligibles les membres du Comité Exécutif, les Directeurs Généraux et leurs collaborateurs, 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.

En cas de cession de tout ou partie d'une activité, les objectifs de performance relatifs à l'année de la cession seraient réputés atteints pour les bénéficiaires appartenant à l'activité concernée et l'ensemble des plans de GPU en cours feraient l'objet d'un paiement dans le mois suivant la réalisation de la cession.

En 2007, la cession des activités Biscuits et Produits Céréaliers a donné lieu au paiement anticipé de plans de GPU au titre de 2005, 2006 et 2007 pour les bénéficiaires concernés.

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 membres du Comité Exécutif, des Directeurs Généraux et de leurs collaborateurs, 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 membres du Comité Exécutif, aux Directeurs Généraux et à leurs collaborateurs.

La durée de ces plans est de 8 ans, le prix d'exercice des options est 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, les règlements des plans d'options attribuées par le Conseil d'Administration à compter du 11 avril 2003 prévoient 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 (voir paragraphe 20.2.1).

Après retraitement des informations antérieures à juin 2007 (suite aux divisions par deux de la valeur nominale de l'action intervenues en juin 2000, juin 2004 et juin 2007), les principales caractéristiques au 31 décembre 2007 de ces plans d'options d'achat d'actions sont les suivantes, chaque option permettant d'acheter une action de la Société :

Date de l'Assemblée Générale	Nombre d'options autorisées par l'Assemblée Générale	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. 2007	Nombre d'options exercées au 31 déc. 2007	Solde d'options pouvant être exercées au 31 déc. 2007	Dont : options pouvant être exercées par les membres du Comité Exécutif	Dont : Nombre de membres du Comité Exécutif concernés au 31 déc. 2007
19 mai 1999	8 000 000 <sup>(1)</sup>									
		15/06/1999	828 000	15/06/2007	32,10	150 800	677 200	-	-	
		14/09/1999	78 800	14/09/2007	30,08	-	78 800	-	-	
		26/01/2000	1 333 360	26/01/2008	29,05	35 200	1 254 760	43 400	-	
		15/03/2000	899 200	15/03/2008	25,77	76 800	689 820	132 580	3 200	1
		22/05/2000	166 400	22/05/2008	31,75	58 400	84 798	23 202	-	
		13/09/2000	482 800	13/09/2008	38,96	80 000	242 300	160 500	-	
		17/10/2000	9 600	17/10/2008	38,45	0	4 800	4 800	-	
		14/03/2001	2 977 000	14/03/2009	36,79	468 600	1 703 035	805 365	70 000	1
			<b>6 775 160</b>			<b>869 800</b>	<b>4 735 513</b>	<b>1 169 847</b>	<b>73 200</b>	
29 mai 2001	8 000 000 <sup>(2)</sup>									
		08/10/2001	622 600	08/10/2009	35,41	89 000	310 260	223 340	-	
		25/04/2002	2 627 200	25/04/2010	34,70	185 200	1 375 116	1 066 884	195 400	4
		17/10/2002	469 200	17/10/2010	30,38	80 000	269 464	119 736	2 600	1
		11/04/2003	3 687 300	11/04/2011	29,54	407 200	1 366 501	1 913 699	538 600	7
			<b>7 406 300</b>			<b>761 400</b>	<b>3 321 341</b>	<b>3 323 559</b>	<b>736 600</b>	
11 avril 2003	8 000 000 <sup>(3)</sup>									
		15/10/2003	122 400	15/10/2011	32,90	34 400	45 200	42 800	-	
		15/04/2004	3 751 360	15/04/2012	33,71	407 200	725 442	2 618 718	782 600	8
		13/10/2004	88 600	13/10/2012	32,03	8 000	5 500	75 100	40 000	1
		22/04/2005	2 275 456	22/04/2013	37,56	160 200	142 699	1 972 557	541 668	8
			<b>6 237 816</b>			<b>609 800</b>	<b>918 841</b>	<b>4 709 175</b>	<b>1 364 268</b>	
22 avril 2005	6 000 000 <sup>(4)</sup>									
		20/07/2005 <sup>(5)</sup>	28 000	20/07/2013	41,29	-	-	28 000	28 000	1
		18/10/2005	25 600	18/10/2013	45,08	2 400	2 000	21 200	-	
		27/04/2006	1 930 050	26/04/2014	49,74	45 300	-	1 884 750	651 000	9
		16/10/2006	34 000	15/10/2014	55,54	-	-	34 000	-	
		26/04/2007	2 484 450	25/04/2015	60,99	1 600	-	2 482 850	957 600	9
			<b>4 502 100</b>			<b>49 300</b>	<b>2 000</b>	<b>4 450 800</b>	<b>1 636 600</b>	
26 avril 2007	6 000 000 <sup>(6)</sup>									
		19/10/2007	26 800	18/10/2015	55,47	-	-	26 800	-	
		17/12/2007	308 565	16/12/2015	59,96	-	-	308 565	-	
			<b>335 365</b>			-	-	<b>335 365</b>	-	
<b>TOTAL</b>			<b>25 256 741</b>			<b>2 290 300</b>	<b>8 977 695</b>	<b>13 988 746</b>	<b>3 810 668</b>	

(1) Sur un total de 8 000 000 options autorisées par l'Assemblée Générale de mai 1999, 1 224 840 n'ont pas été attribuées et ont expiré le 29 mai 2001.

(2) Sur un total de 8 000 000 options autorisées par l'Assemblée Générale de mai 2001, 593 700 n'ont pas été attribuées et ont expiré le 11 avril 2003.

(3) Sur un total de 8 000 000 options autorisées par l'Assemblée Générale d'avril 2003, 1 762 184 n'ont pas été attribuées et ont expiré le 22 avril 2005.

(4) Sur un total de 6 000 000 options autorisées par l'Assemblée Générale d'avril 2005, 1 497 900 n'ont pas été attribuées et ont expiré le 26 avril 2007.

(5) Le Conseil d'Administration du 20 juillet 2005 a autorisé l'attribution de 28 000 options et cette attribution a été décidée sur délégation le 5 août 2005.

(6) Sur un total de 6 000 000 options autorisées par l'Assemblée Générale d'avril 2007, à ce jour 5 664 635 options n'ont pas encore été attribuées.

## 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 2007, se présentent comme suit :

### ATTRIBUTIONS ET LEVÉES D'OPTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

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)
Franck RIBOUD	400 000	25/04/2015	60,99	-	-
Jacques VINCENT	233 000	25/04/2015	60,99	21 339	29,54
				1 661	29,54
				15 000	29,54
Emmanuel FABER	53 000	25/04/2015	60,99	-	-
Bernard HOURS	53 000	25/04/2015	60,99	66 000	34,70

(1) Plan d'achat d'actions décidé par le Conseil du 26 avril 2007 (autorisé par l'Assemblée Générale 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 2007, dans le cadre du plan du 26 avril 2007, 351 600 options d'achat d'actions ont été attribuées à un prix d'exercice moyen pondéré de 60,99 euros (dont 271 600 options à six membres du Comité Exécutif).

### LEVÉES D'OPTIONS DES DIX SALARIÉS DU GROUPE (HORS MANDATAIRES SOCIAUX) DONT LE NOMBRE D'OPTIONS AINSI ACHETÉES EST LE PLUS ÉLEVÉ

En 2007, 555 950 options ont été levées à un prix d'exercice moyen pondéré de 31,37 euros (dont 33 400 options par un membre 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 2007

Nom	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire (en euro) <sup>(1)</sup>	Quantité de titres <sup>(1)</sup>	Montant brut total (en euro)
Franck RIBOUD			-	-	-
Jacques VINCENT	Levée d'options d'achat	17/12/2007	29,54	21 339	630 354,06
	Vente	17/12/2007	57,82	21 339	1 233 820,98
	Levée d'options d'achat	18/12/2007	29,54	1 661	49 065,94
	Vente	18/12/2007	58,36	1 661	96 935,96
	Levée d'options d'achat	18/12/2007	29,54	15 000	443 100,00
Emmanuel FABER			-	-	-
Bernard HOURS <sup>(2)</sup>	Acquisition	01/03/2007	59,46	600	35 673,51
	Acquisition	05/03/2007	58,29	400	23 314,55
	Levée d'options d'achat	03/04/2007	34,70	66 000	2 290 200,00
	Souscription au FCPE "Fonds Groupe Danone"	02/05/2007	10,0318	1 993,66	20 000,00
Benoît POTIER	Acquisition	05/03/2007	59,13	590	34 886,70
	Acquisition	24/05/2007	58,28	700	40 792,50
Naomasa TSURITANI	Acquisition	22/03/2007	59,45	4 000	237 780,00
Antoine GISCARD D'ESTAING	Souscription au FCPE "Fonds Groupe Danone"	02/05/2007	10,0318	2 498,13	25 060,71
Philippe-Loïc JACOB	Vente de parts du FCPE "Fonds Groupe Danone"	26/03/2007	81,7518	2 636,27	215 520,10
	Levée d'options d'achat	11/04/2007	25,77	8 000	206 120,00
	Souscription au FCPE "Fonds Groupe Danone"	02/05/2007	10,0318	3 002,59	30 121,43
Thomas KUNZ	Vente	30/04/2007	60,58	24 000	1 453 800,00
Franck MOUGIN <sup>(3)</sup>	Souscription au FCPE "Fonds Groupe Danone"	02/05/2007	10,0318	2 800,81	28 097,14
	Levée d'options d'achat	04/05/2007	30,38	9 400	285 572,00
	Vente	04/05/2007	61,21	9 400	575 374,00
	Levée d'options d'achat	07/05/2007	30,38	24 000	729 120,00
Sven THORMAHLEN	Levée d'options d'achat	17/12/2007	29,54	8 000	236 320,00

(1) Les opérations effectuées entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 1<sup>er</sup> juin 2007 tiennent compte de la division par 2 du nominal des actions intervenue le 1<sup>er</sup> juin 2007.

(2) Trois personnes liées à Monsieur Bernard HOURS ont effectué chacune une vente de 1 100 actions de la Société le 26 avril 2007 à un cours unitaire de 59,99 euros, une vente de 54 actions de la Société le 4 mai 2007 à un cours unitaire de 61,05 euros et une vente de 20 846 actions de la Société le 19 septembre 2007 à un cours unitaire de 57,51 euros.

(3) Quatre personnes liées à Monsieur Franck MOUGIN ont effectué des ventes d'actions, deux d'entre elles une vente de 2 760 actions le 25 octobre 2007 à un cours unitaire de 59,80 euros et les deux autres une vente de 3 515 actions le 25 octobre 2007 à un cours unitaire de 59,80 euros.

Les mandataires sociaux de la Société sont tenus de conserver un certain nombre d'actions issues des levées d'options attribuées dans le cadre de chaque plan d'attribution d'options décidé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 et ce jusqu'à la fin de leurs fonctions,

cette obligation de conservation ayant été étendue par le Conseil d'Administration aux autres membres du Comité Exécutif (voir paragraphe 20.2.1).

## 17.3 Participation des salariés dans le capital de la Société

Dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2006, la Société a procédé en mai 2007 à une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérent à un PEE via le Fonds Commun de Placement d'Entreprise "Fonds Groupe Danone" pour un montant nominal de 280 492 euros, représentant l'émission de 1 121 968 actions nouvelles (après division par deux du nominal intervenue le 1<sup>er</sup> juin 2007).

L'Assemblée Générale du 26 avril 2007 a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérent à un

plan d'épargne d'entreprise (PEE), dans la limite d'un montant nominal de 3 millions d'euros. Cette autorisation reste valable jusqu'en juin 2009.

Dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007, le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a décidé d'émettre des actions au profit des salariés du Groupe adhérent à un PEE pour un montant maximal de souscription de 65 millions d'euros, représentant un maximum de 1 492 537 actions. Voir le rapport complémentaire des Commissaires aux Comptes à l'annexe A.2.

## PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

### 18.1 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2007 et évolution au cours des trois derniers exercices

#### Actionnariat au 31 décembre 2007

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. Le tableau suivant donne certaines informations concernant les principaux actionnaires de la Société au 31 décembre 2007 :

Actionnaires	Nombre d'actions détenues	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote bruts	Pourcentage des droits de vote bruts <sup>(1)</sup>	Nombre de droits de vote nets	Pourcentage des droits de vote nets <sup>(2)</sup>
Eurazeo	27 951 990	5,5 %	47 384 962	8,6 %	47 384 962	9,2 %
Caisse des Dépôts et Consignations	17 846 870	3,5 %	17 846 870	3,2 %	17 846 870	3,5 %
Predica	9 140 212	1,8 %	9 140 212	1,7 %	9 140 212	1,8 %
FCPE "Fonds Groupe Danone"	7 996 262	1,6 %	15 158 056	2,7 %	15 158 056	2,9 %
Groupe Sofina et Henex (ex-Glaces de Moustier)	10 600 000	2,1 %	13 600 000	2,5 %	13 600 000	2,6 %
Public	401 920 567	78,2 %	413 348 716	74,5 %	413 348 716	80,0 %
La Société et ses filiales <sup>(3)</sup>	37 395 559	7,3 %	37 395 559	6,8 %	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>512 851 460</b>	<b>100,0 %</b>	<b>553 874 375</b>	<b>100,0 %</b>	<b>516 478 816</b>	<b>100,0</b>

(1) Le pourcentage des droits de vote bruts est calculé en tenant compte des actions détenues par la Société et ses filiales, qui sont privées de droit de vote.

(2) Le nombre des droits de vote nets (ou droits de vote "exercçables en Assemblée Générale") est calculé en ne tenant pas compte des actions privées de droit de vote.

(3) Dont 5 764 120 actions (soit 1,1 % du capital) détenues par la filiale espagnole de la Société, Danone SA.

Au 31 décembre 2007, le nombre total d'actions détenues par les Administrateurs et les membres du Comité Exécutif (18 personnes), était de 586 706 actions, soit 0,11 % du capital de la Société (hors les 27 951 990 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 2007, dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 ou d'autorisations antérieures, le Groupe détenait directement et par l'intermédiaire de sa filiale espagnole Danone SA, 37 395 559 actions de la Société, soit 7,3 % de son capital.

À 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 2007, les nantissements existants sur les actions de la Société inscrites au nominatif pur et au nominatif administré portaient sur respectivement 1 576 actions détenues par 2 actionnaires et 64 842 actions détenues par 8 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 principaux actionnaires de la Société sur les trois derniers exercices.

Actionnaires	31 décembre 2005		31 décembre 2006		31 décembre 2007	
	% en capital	% des droits de vote nets <sup>(1)</sup>	% en capital	% des droits de vote nets <sup>(1)</sup>	% en capital	% des droits de vote nets <sup>(1)</sup>
Eurazeo	3,7	7,3	5,4	9,1	5,5	9,2
Caisse des Dépôts et Consignations	3,5	3,4	3,6	3,6	3,5	3,5
Groupe Sofina et Henex (ex Glaces de Moustier)	2,0	2,9	2,0	2,5	2,1	2,6
Predica	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8
FCPE "Fonds Groupe Danone"	1,4	2,7	1,5	2,9	1,6	2,9
Public	80,2	82,0	78,0	80,2	78,2	80,0
La Société et ses filiales	7,5	–	7,8	–	7,3	–
	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(1) Ce pourcentage exclut les actions détenues par la Société et les actions d'autocontrôle, 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 2007, qui a permis d'analyser l'actionnariat de la Société comme suit :

	% en capital
Actions propres, autocontrôle et FCPE "Fonds Groupe Danone"	9,0 %
Actionnaires représentés au Conseil d'Administration	7,6 %
Investisseurs institutionnels	
– France	25,6 %
– Reste de l'Europe	17,1 %
– Etats-Unis	18,6 %
– Reste du monde	11,9 %
Actionnaires individuels	10,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>

## 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, bénéfices 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 tout moyen, 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 puisse être exprimé par télétransmission dans les conditions fixées par la réglementation.

## 18.3 Changement de contrôle

À 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 Marché des titres de la Société

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 étaient également cotées au New York Stock Exchange sous forme d'*American Depositary Shares* ("ADS"), chaque ADS représentant 1/5<sup>e</sup> d'action de la Société. En avril 2007, le Groupe a annoncé le retrait de la cote de ses ADS du New York Stock Exchange, compte tenu du faible volume d'échange sur ce marché. Le retrait de la cote a pris effet le 5 juillet 2007 et le désenregistrement auprès de la Securities and Exchange Commission, en application de la législation américaine de 1934 (US Securities Exchange Act of 1934), a pris effet le 5 octobre 2007.

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.

Enfin, les actions de la Société sont entrées en septembre 2000 dans l'indice Eurostoxx 50, qui regroupe les cinquante premières capitalisations boursières de la zone euro. Par ailleurs, les actions de la Société sont également entrées dans le Dow Jones Sustainability Index World, qui 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) COURS ET VOLUMES

	Volumes <sup>(1)</sup>			Cours <sup>(1)</sup>		
	En titres (en titres) <sup>(2)</sup>	En capitaux (en millions €)	Moyenne quotidienne (en titres)	Cours moyen mensuel (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)
<b>2007</b>						
Janvier	44 381 140	2 571,85	2 017 324	57,84	60,00	56,25
Février	48 692 014	2 963,69	2 434 600	60,81	64,17	57,85
Mars	65 582 666	3 715,84	2 844 666	59,70	61,73	57,56
Avril	51 324 280	3 144,19	2 697 068	61,08	62,55	59,51
Mai	72 814 404	4 303,13	3 309 746	59,11	61,65	57,38
Juin	74 578 965	4 324,00	3 547 951	57,92	60,20	55,20
Juillet	112 122 797	6 492,32	5 096 491	58,10	63,50	52,56
Août	85 439 439	4 615,94	3 714 758	53,92	57,01	51,30
Septembre	53 707 780	3 008,06	2 685 389	56,01	57,70	53,94
Octobre	76 629 754	4 329,40	3 331 728	56,44	60,87	52,75
Novembre	56 047 822	3 326,71	2 547 628	59,26	61,10	56,93
Décembre	50 985 783	3 055,26	2 683 462	59,96	62,57	57,50
<b>2008</b>						
Janvier	90 780 242	5 183,94	4 126 375	57,70	64,00	51,55
Février	74 567 076	3 959,88	3 550 813	53,11	56,69	50,10

Source : Euronext Paris SA

(1) Retraités pour tenir compte de la division par 2 du nominal intervenue le 1<sup>er</sup> juin 2007.

(2) Y compris les transactions effectuées hors système.

## 18.5 Participations cotées

La Société détient directement ou indirectement les participations dans les sociétés suivantes :

- concernant les sociétés intégrées globalement : la société Aqua (Eaux – Indonésie) est inscrite à la cote de la Bourse de Jakarta.
- concernant les sociétés mises en équivalence : les sociétés Yakult Honsha (Produits Laitiers Frais – Japon) et Centrale Laitière du Maroc (Produits Laitiers Frais – Maroc) sont respectivement inscrites à la cote des Bourses de Tokyo et Casablanca.
- concernant les titres de participation non consolidés : les sociétés Britannia Industries Limited (Biscuits – Inde) et ONA (Maroc) sont respectivement inscrites à la cote des Bourses de Bombay et Casablanca. Par ailleurs, la société Wimm Bill Dann (Produits Laitiers Frais – Russie) est inscrite à la cote de la Bourse de Moscou, ainsi qu'à New York sous forme d'*American Depositary Shares* ("ADS").

## OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

Les opérations avec les parties liées sont décrites dans la Note 24 des annexes aux comptes consolidés.

# INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ

## SOMMAIRE

<b>20.1 Documents consolidés</b>	<b>80</b>	<b>20.3 Politique de distribution de dividendes</b>	<b>154</b>
20.1.1 Comptes consolidés	80		
20.1.2 Rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés	129	<b>20.4 Procédures judiciaires et d'arbitrage</b>	<b>155</b>
20.1.3 Honoraires des contrôleurs légaux et des membres de leurs réseaux payés par le Groupe	130	<b>20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale</b>	<b>155</b>
<b>20.2 Documents sociaux</b>	<b>131</b>		
20.2.1 Extrait du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale	131		
20.2.2 Comptes de la société mère Groupe Danone	137		
20.2.3 Rapport général des contrôleurs légaux sur les comptes annuels	148		
20.2.4 Rapport spécial des contrôleurs légaux sur les conventions et engagements réglementés	150		

## 20.1 Documents consolidés

### 20.1.1 Comptes consolidés

#### RÉSULTATS CONSOLIDÉS

<i>(En millions d'euros)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2006	2007
<b>Chiffre d'affaires net</b>		<b>12 068</b>	<b>12 776</b>
Coût des produits vendus		(6 163)	(6 380)
Frais sur vente		(3 170)	(3 498)
Frais généraux		(878)	(943)
Frais de recherche et de développement		(103)	(121)
Autres produits et charges	20	(157)	(138)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>1 597</b>	<b>1 696</b>
Autres produits et charges opérationnels	21	(37)	(150)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 560</b>	<b>1 546</b>
<i>Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie</i>		178	132
<i>Coût de l'endettement financier brut</i>		(179)	(307)
Coût de l'endettement financier net	22	(1)	(175)
Autres produits et charges financiers	22	(29)	(2)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>1 530</b>	<b>1 369</b>
Impôts sur les bénéfices	23	(287)	(410)
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>		<b>1 243</b>	<b>959</b>
Résultats des sociétés mises en équivalence	6	(49)	87
<b>Résultat net avant résultat des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession</b>		<b>1 194</b>	<b>1 046</b>
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	3	366	3 292
<b>Résultat net</b>		<b>1 560</b>	<b>4 338</b>
- Part du Groupe		<b>1 353</b>	<b>4 180</b>
- Part des intérêts minoritaires		<b>207</b>	<b>158</b>

#### RÉSULTAT PAR ACTION (Voir Note 13)

<i>(En euros, excepté nombre d'actions)</i>	2006	2007
Nombre d'actions retenues pour le calcul :		
- du résultat net	485 468 188	476 355 811
- du résultat net dilué	489 377 826	479 863 143
Résultat net Part du Groupe		
- courant	2,46	2,49
- total	2,79	8,77
Résultat net Part du Groupe dilué		
- courant	2,44	2,47
- total	2,76	8,71

Les notes annexes figurant aux pages 85 à 128 font partie intégrante des comptes consolidés.

**BILANS CONSOLIDÉS**

Au 31 décembre

<i>(En millions d'euros)</i>	Notes	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>ACTIF</b>			
Marques		962	3 961
Autres immobilisations incorporelles nettes		175	401
Ecarts d'acquisition nets		4 145	12 869
Immobilisations incorporelles nettes	4	5 282	17 231
Immobilisations corporelles nettes	5	3 020	3 035
Titres mis en équivalence	6	1 093	1 263
Titres de participation	7	827	772
Prêts à plus d'un an	8	22	67
Autres immobilisations financières	9	115	205
Impôts différés	23	343	609
<b>Actifs non courants</b>		<b>10 702</b>	<b>23 182</b>
Stocks	10	628	861
Clients et comptes rattachés	11	1 594	1 548
Autres comptes débiteurs	11	601	763
Prêts à moins d'un an		34	30
Valeurs mobilières de placement	12	2 564	493
Disponibilités		655	548
Actifs détenus en vue de leur cession	3	78	151
<b>Actifs courants</b>		<b>6 154</b>	<b>4 394</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>16 856</b>	<b>27 576</b>
<b>PASSIF</b>			
Capital		130	128
Primes		203	255
Bénéfices accumulés		6 460	9 594
Différences de conversion		34	(190)
Actions propres		(1 414)	(1 270)
Résultats enregistrés directement en capitaux propres		410	501
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b>		<b>5 823</b>	<b>9 018</b>
Intérêts minoritaires		246	82
<b>Capitaux propres</b>		<b>6 069</b>	<b>9 100</b>
Dettes financières non courantes	25	5 705	9 855
Provisions pour retraites	16	147	190
Impôts différés	23	296	1 157
Autres dettes non courantes	17	391	461
<b>Passifs non courants</b>		<b>6 539</b>	<b>11 663</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	18	1 861	2 306
Autres comptes créditeurs	18	1 971	2 047
Dettes financières courantes	25	416	2 447
Passifs détenus en vue de leur cession	3	-	13
<b>Passifs courants</b>		<b>4 248</b>	<b>6 813</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>16 856</b>	<b>27 576</b>

Les notes annexes figurant aux pages 85 à 128 font partie intégrante des comptes consolidés.

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

<i>(En millions d'euros)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2006	2007
Résultat net Part du Groupe		1 353	4 180
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées		207	158
Résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession		(366)	(3 292)
Résultats des sociétés mises en équivalence		49	(87)
Dotations aux amortissements		421	420
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		25	30
Autres ressources (emplois) ayant un impact sur la trésorerie		(82)	–
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie	25	40	21
<b>Marge brute d'autofinancement</b>		<b>1 647</b>	<b>1 430</b>
Variation des stocks		(24)	(51)
Variation des créances clients		(78)	(39)
Variation des dettes fournisseurs		128	244
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs		257	27
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement		283	181
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation</b>		<b>1 930</b>	<b>1 611</b>
Investissements industriels		(621)	(726)
Investissements financiers nets de la trésorerie acquise	25	(564)	(12 100)
Cessions et réalisations d'actifs (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	25	410	4 699
Variation nette des prêts et autres valeurs immobilisées		336	(142)
Variation de trésorerie des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession		176	171
<b>Trésorerie (affectée aux) provenant des opérations d'investissement/désinvestissement</b>		<b>(263)</b>	<b>(8 098)</b>
Augmentation du capital et des primes		50	66
Acquisition d'actions propres (nette de cessions)		(587)	(439)
Dividendes versés aux actionnaires de groupe Danone et aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées		(607)	(622)
Variation nette des dettes financières non courantes		28	3 069
Variation nette des dettes financières courantes		(235)	2 614
Variation des valeurs mobilières de placement		(201)	1 708
<b>Trésorerie affectée aux opérations de financement</b>		<b>(1 552)</b>	<b>6 396</b>
<b>Incidence des variations de taux de change</b>		<b>(36)</b>	<b>(16)</b>
<b>Variation globale de la trésorerie</b>		<b>79</b>	<b>(107)</b>
<b>Disponibilités au 1<sup>er</sup> janvier</b>		<b>576</b>	<b>655</b>
<b>Disponibilités au 31 décembre</b>		<b>655</b>	<b>548</b>
<b>Informations complémentaires</b>			
Flux de trésorerie liés au paiement :			
- d'intérêts financiers bruts		209	252
- d'impôts sur les bénéfices		368	369

Les notes annexes figurant aux pages 85 à 128 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	Béné- fices accumu- lés	Différen- ces de conver- sion	Actions propres	Résultats enregis- trés en capitaux propres	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minori- taires	Capitaux propres totaux	
<b>Situation au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>528 470 380</b>	<b>489 038 722</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	1 259 112	1 259 112	0	45				45	7	52	
Réduction de capital	(8 000 000)	(8 000 000)	(2)	(86)	(225)			(313)		(313)	
Variation des actions propres		(1 478 684)			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>521 729 492</b>	<b>480 819 150</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>
Différences de conversion					(224)			(224)	(20)	(244)	
Réévaluation des titres non consolidés							89	89		89	
Couvertures de flux de trésorerie							2	2		2	
Option d'achat d'actions				16				16		16	
<i>Résultats enregistrés directement en capitaux propres</i>				16	(224)		91	(117)	(20)	(137)	
Résultat de l'exercice 2007				4 180				4 180	158	4 338	
<i>Total des produits et charges de l'exercice 2007</i>				4 196	(224)		91	4 063	138	4 201	
Augmentation de capital	1 121 968	1 121 968	1	52				53	13	66	
Réduction de capital	(10 000 000)		(3)		(580)			(583)		(583)	
Variation des actions propres		(6 485 217)			(2)	144		142		142	
Dividendes distribués					(480)			(480)	(143)	(623)	
Variation de périmètre								0	(184)	(184)	
Options de vente accordées aux intérêts minoritaires								0	12	12	
<b>Situation au 31 décembre 2007</b>	<b>512 851 460</b>	<b>475 455 901</b>	<b>128</b>	<b>255</b>	<b>9 594</b>	<b>(190)</b>	<b>(1 270)</b>	<b>501</b>	<b>9 018</b>	<b>82</b>	<b>9 100</b>

(\*) Après prise en compte de la division par 2 du nominal de l'action intervenue le 1<sup>er</sup> juin 2007.

Au 31 décembre 2007, le nombre d'actions GROUPE DANONE détenues par la Société et ses filiales s'élevait à 37 395 559 (40 910 342 au 31 décembre 2006 et 39 431 658 au 31 décembre 2005).

Les notes annexes figurant aux pages 85 à 128 font partie intégrante des comptes consolidés.

## Annexes aux Comptes consolidés

### SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

<b>NOTE 1</b> Principes comptables	85	<b>NOTE 16</b> Provisions pour engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance	111
<b>NOTE 2</b> Changements dans le périmètre de consolidation	90	<b>NOTE 17</b> Autres dettes non courantes	113
<b>NOTE 3</b> Activités arrêtées, cédées ou en cours de cession, et actifs et passifs détenus en vue de leur cession	93	<b>NOTE 18</b> Fournisseurs et comptes rattachés - Autres comptes créditeurs	114
<b>NOTE 4</b> Immobilisations incorporelles	95	<b>NOTE 19</b> Rémunérations et effectifs	114
<b>NOTE 5</b> Immobilisations corporelles	98	<b>NOTE 20</b> Autres produits et charges	115
<b>NOTE 6</b> Titres mis en équivalence	100	<b>NOTE 21</b> Autres produits et charges opérationnels	115
<b>NOTE 7</b> Titres de participation	101	<b>NOTE 22</b> Frais financiers nets	115
<b>NOTE 8</b> Prêts à plus d'un an	102	<b>NOTE 23</b> Impôts sur les bénéfices	116
<b>NOTE 9</b> Autres immobilisations financières	102	<b>NOTE 24</b> Transactions avec les parties liées	117
<b>NOTE 10</b> Stocks	102	<b>NOTE 25</b> Informations sur le tableau de variation des flux de trésorerie	118
<b>NOTE 11</b> Clients et comptes rattachés - Autres comptes débiteurs	103	<b>NOTE 26</b> Obligations contractuelles et engagements hors bilan	120
<b>NOTE 12</b> Valeurs mobilières de placement	104	<b>NOTE 27</b> Renseignements par pôle d'activité	121
<b>NOTE 13</b> Bénéfices accumulés et résultat par action	104	<b>NOTE 28</b> Répartition géographique de l'activité des pôles	122
<b>NOTE 14</b> Options d'achat d'actions et Plan d'Épargne Entreprise	104	<b>NOTE 29</b> Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2007	122
<b>NOTE 15</b> Actifs et passifs financiers	106		

Les comptes consolidés de groupe Danone et de ses filiales ("le Groupe") au titre de l'exercice 2007 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de groupe Danone le 13 février 2008 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2008.

## NOTE 1 - Principes comptables

Les comptes consolidés de groupe Danone sont établis en conformité avec le référentiel "IFRS" (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union européenne, qui est disponible sur le site internet de la Commission européenne ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm)).

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont conformes aux prescriptions IFRS de l'IASB (*International Accounting Standards Board*) non adoptées au niveau européen.

### 1. PREMIÈRE APPLICATION DE NOUVEAUX TEXTES COMPTABLES

En août 2005, l'IASB a adopté la norme IFRS 7, *Instruments financiers : informations à fournir* et des amendements à la norme IAS 1, *Présentation des états financiers*, portant sur des informations complémentaires à fournir sur le capital, dont l'application est obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007. Le Groupe a appliqué la norme IFRS 7 pour la première fois au 31 décembre 2007 et n'est pas concerné par les amendements d'IAS 1.

En mars 2007, l'IASB a adopté un amendement à la norme IAS 23 portant sur les coûts d'emprunt. Cet amendement impose l'incorporation des coûts d'emprunt au coût d'acquisition, de construction ou de production des actifs éligibles, en supprimant l'option de comptabilisation de ces coûts en charges de l'exercice. Cet amendement s'applique aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, avec une application anticipée encouragée. Le Groupe n'est pas concerné par cet amendement.

En novembre 2006, l'IASB a adopté la norme IFRS 8, *Segments opérationnels*. Cette norme remplace la norme IAS 14, *Information sectorielle*. Cette norme, qui traite des informations à fournir au titre des segments opérationnels, s'applique aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, avec une application anticipée encouragée. Le Groupe n'a pas anticipé l'application de cette norme au 31 décembre 2007.

Le Groupe n'anticipe pas que les interprétations adoptées par l'IFRIC au cours de l'exercice 2007 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 29.

### 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

### Écarts d'acquisition

Lors de l'acquisition de titres de sociétés consolidées par intégration globale ou mise 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 "Écarts 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 technologies acquises, valorisées avec l'aide de consultants spécialisés et amorties sur la durée moyenne des brevets, sont inscrites au bilan dans la rubrique "Autres immobilisations incorporelles nettes". Les frais de recherche et développement acquis, remplissant les critères de reconnaissance d'un actif incorporel selon la norme IAS 38 - *Immobilisations incorporelles*, sont comptabilisés au bilan. Ils sont amortis à compter de la date de mise sur le marché des produits correspondants. 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 tests de perte de valeur relatifs aux écarts d'acquisition sont mis en œuvre au niveau de l'UGT ou d'un regroupement d'UGT en fonction du niveau attendu de retour sur investissement. 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 selon une approche multicritères, par référence notamment 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

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

## Documents consolidés

Annexes aux comptes consolidés - NOTE 1

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.

## 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 développement ne sont enregistrés à l'actif du bilan que dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38 sont remplis avant la mise sur le marché des produits. Les frais de recherche et développement sont en général constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus en raison du délai très court entre la date à laquelle la faisabilité technique est démontrée et la date de commercialisation 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, les pertes de valeur constatées sur des actifs incorporels (y compris les écarts d'acquisition) relatifs à des participations consolidées, ainsi que les charges de restructuration et coûts d'intégration significatifs relatifs à des acquisitions majeures.

## 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.

## 25. ACTIFS ET PASSIFS DÉTENUS EN VUE DE LEUR VENTE ET ACTIVITÉS ARRÊTÉES, CÉDÉES OU EN COURS DE CESSIION

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

### 1. SYNTHÈSE

#### Acquisitions

Les principales acquisitions de l'exercice 2007 concernent :

- l'acquisition pour un montant de 12 189 millions d'euros de 98,85 % de Royal Numico N.V. ("Numico") : la société et ses filiales sont consolidées par intégration globale depuis le 31 octobre 2007 ;
- l'acquisition de la totalité des actions de la joint-venture Calpis Ajinomoto Danone, renommée Danone Japon (Produits Laitiers Frais). Cette société, qui était précédemment mise en équivalence, est consolidée par intégration globale depuis le premier semestre 2007 ;
- l'acquisition d'une participation de 80 % dans une joint-venture avec la société Caglar (Eaux – Turquie). La société, dénommée Danone Hayat Antalya, est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation de 70 % dans une joint-venture avec la société Vialat (Produits Laitiers Frais – Chili). La société, dénommée Danone Chili, est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation de 51 % dans une joint-venture avec la société Alqueria (Produits Laitiers Frais – Colombie). La société, dénommée Danone Colombie, est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans Danone Industria (Produits Laitiers Frais – Russie), portant le pourcentage de détention du Groupe de 70 % à 85 %.

Les principales acquisitions de l'exercice 2006 concernaient l'acquisition de participations complémentaires, portant le pourcentage de détention du Groupe à 100 %, dans Danone Asia Pte Ltd. (société holding), dans Danone Djurdjura Algérie (Produits Laitiers Frais) et dans Danone Roumanie (Produits Laitiers Frais), ainsi que l'acquisition d'une participation de 100 % dans Rodich (Produits Laitiers Frais – Ukraine), de 22,18 % dans la société Hui Yuan Juice Holdings Co (Eaux – Chine) et de 49 % dans la société Aqua d'Or (Eaux – Danemark).

#### Cessions

Les principales cessions de l'exercice 2007 concernent :

- les activités Biscuits et Produits Céréalières : la cession de ces activités, intervenue le 30 novembre 2007, a généré une plus-value nette d'environ 3 105 millions d'euros. Le Groupe s'étant totalement désengagé de ces activités, 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) ;

- The Danone Springs of Eden BV (HOD – Europe) : la cession de cette société, finalisée en juillet 2007, a généré une moins-value nette de 8 millions d'euros, reflétée sur la ligne "Résultats des sociétés mises en équivalence" (voir Note 6).

Les principales cessions de l'exercice 2006 concernaient les activités Sauces en Asie, la participation du Groupe dans Griffins (Biscuits – Nouvelle-Zélande), dans Danone Waters of Canada (HOD – Canada) et dans Bakoma (Produits Laitiers Frais – Pologne).

#### Autres changements dans le périmètre de consolidation

La société Wahaha, qui était jusqu'alors consolidée par intégration globale, est mise en équivalence à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2007 (voir Note 2.3).

En 2006, le pacte d'actionnaires conclu entre le Groupe et son partenaire dans Aga Pureza (Eaux – 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 depuis le 31 décembre 2006.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2006, la société Britannia Industries Limited et les sociétés holdings qui la détiennent directement ou indirectement sont déconsolidées. La participation du Groupe dans ces sociétés, qui était jusqu'alors présentée sur la ligne "Titres de participation", figure en "Actifs détenus en vue de leur cession" au 31 décembre 2007 (voir Note 7).

### 2. ACQUISITION DE NUMICO

#### Acquisition de Numico

Le 9 juillet 2007, le Groupe a lancé une offre publique d'achat sur l'ensemble du capital de Royal Numico N.V. ("Numico"), société cotée à la bourse d'Amsterdam, spécialisée dans l'alimentation infantile et la nutrition médicale, à un prix en numéraire de 55 euros par action. Le 31 octobre 2007, à la suite de l'approbation de l'opération par les autorités de la concurrence, le Groupe a pris le contrôle de Numico, dont il détenait 29,57 % des titres depuis juillet 2007. Au 31 octobre 2007 (la "date d'acquisition"), le Groupe détenait une participation de 90,47 %. La société Numico et ses filiales sont consolidées par intégration globale depuis la date de prise de contrôle par le Groupe, soit le 31 octobre 2007.

A la date d'acquisition, le coût d'acquisition initial de 9 718 millions d'euros (y compris les frais d'acquisition pour 48 millions d'euros) a été alloué aux actifs et passifs identifiables acquis pour un montant net de 2 419 millions d'euros et à l'écart d'acquisition résiduel pour un montant de 7 530 millions d'euros (hors déduction des intérêts minoritaires pour 231 millions d'euros).

Les actifs nets acquis de Numico au 31 octobre 2007 sont détaillés ci-dessous :

(En millions d'euros)	Valeur nette comptable avant acquisition	Juste valeur des actifs nets acquis au 31 octobre 2007
Immobilisations incorporelles	1 260	3 777
Immobilisations corporelles	491	500
Autres actifs non courants	301	328
<b>Actifs non courants</b>	<b>2 052</b>	<b>4 605</b>
Actifs courants	1 141	1 190
Actifs détenus en vue de leur cession	21	57
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>3 214</b>	<b>5 852</b>
Passifs non courants	1 827	2 538
Passifs courants	884	887
Passifs détenus en vue de leur cession	-	8
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>2 711</b>	<b>3 433</b>
<b>Actif net acquis</b>	<b>503</b>	<b>2 419</b>
Ecart d'acquisition	850	7 530
Hors intérêts minoritaires	3	231
<b>Coût d'acquisition</b>	<b>1 356</b>	<b>9 718</b>

A la date d'acquisition, le coût d'acquisition initial de 9 718 millions d'euros a été alloué aux actifs et passifs identifiables acquis après prise en compte des principaux ajustements de juste valeur suivants :

- la constatation de marques, de technologies développées, de frais de recherche et développement en cours à la juste valeur pour 3 730 millions d'euros et de passifs d'impôts différés correspondants pour 1 008 millions d'euros. Les actifs incorporels ont fait l'objet d'une évaluation par un expert indépendant externe ;
- la constatation de passifs éventuels complémentaires, relatifs à des provisions pour risques fiscaux, pour 11 millions d'euros ;
- la constatation d'un montant complémentaire relatif à la mise à la juste valeur des actifs corporels et des stocks pour 19 millions d'euros et 50 millions d'euros, respectivement ;
- la mise à la juste valeur de certains actifs destinés à être cédés, en particulier l'activité Alimentation Infantile en France devant être cédée à la demande des autorités de la concurrence ;
- la constatation d'un écart d'acquisition pour 7 530 millions d'euros.

Entre le 31 octobre 2007 et le 31 décembre 2007, le Groupe a acquis une participation complémentaire dans Numico, portant son pourcentage de détention de 90,47 % à 98,85 %, ce qui a généré un écart d'acquisition additionnel de 1 965 millions d'euros.

Ainsi, au 31 décembre 2007, le coût d'acquisition total s'élève à 12 189 millions d'euros incluant 48 millions d'euros de frais d'acquisition ; l'écart d'acquisition total s'élève à 9 495 millions d'euros.

L'écart d'acquisition résiduel représente principalement le capital humain, les synergies attendues en termes de revenus et de réduction des coûts, les parts de marché, les barrières à l'entrée, une prime à la rareté, et un effet portefeuille n'ayant pu être identifiés séparément.

Ce regroupement a été comptabilisé sur des bases provisoires, le montant affecté aux actifs et passifs identifiables acquis et l'écart d'acquisition étant susceptibles d'être modifiés dans un délai d'un an à compter du 31 octobre 2007.

### Compte de résultat pro forma relatif à l'acquisition de Numico

Un compte de résultat pro forma est présenté ci-dessous comme si le Groupe avait acquis Numico au 1<sup>er</sup> janvier 2007.

Les ajustements pro forma à la date d'acquisition s'expliquent comme suit :

- la variation du chiffre d'affaires provient du reclassement de l'activité Alimentation Infantile en France destinée à être cédée ;
- la variation sur le résultat opérationnel courant provient essentiellement de l'annulation de la charge de stock options et des indemnités de rupture de contrat de travail de certains dirigeants, ainsi que de la constatation d'une charge d'amortissement sur les actifs incorporels et corporels identifiés.

Le coût de financement net de l'acquisition de Numico, présenté sur 12 mois en 2007 et s'élevant à 204 millions d'euros avant impôt, a été estimé sur la base du financement nécessaire à l'acquisition de Numico au 1<sup>er</sup> janvier 2007 déduction faite du prix de cession des activités Biscuits et Produits Céréaliers comme s'il avait été encaissé pour sa totalité au 1<sup>er</sup> janvier 2007 (au lieu du 30 novembre 2007, date de cession de ces activités – voir Note 3).

Ce coût de financement net est repris dans le compte de résultat retraité, qui exclut par ailleurs le résultat des activités Biscuits et Produits Céréaliers cédées, comprenant principalement la plus-value de cession.

Documents consolidés

Annexes aux comptes consolidés - NOTE 2

(En millions d'euros)	Groupe Danone au 31 décembre 2007	Numico 10 mois au 31 octobre 2007	Ajustements pro forma	Compte de résultat pro forma au 31 décembre 2007	Retraitements	Compte de résultat retraité au 31 décembre 2007
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>12 776</b>	<b>2 322</b>	<b>(54)</b>	<b>15 044</b>	-	<b>15 044</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 696</b>	<b>339</b>	<b>127</b>	<b>2 162</b>	-	<b>2 162</b>
Autres produits et charges opérationnels	(150)	(48)	51	(147)	-	(147)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 546</b>	<b>291</b>	<b>178</b>	<b>2 015</b>	-	<b>2 015</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(175)</b>	<b>(60)</b>	<b>15</b>	<b>(220)</b>	<b>(204)</b>	<b>(424)</b>
Autres produits et charges financiers	(44)	(2)	-	(46)	-	(46)
Résultat financier non courant	42	-	-	42	-	42
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 369</b>	<b>229</b>	<b>193</b>	<b>1 791</b>	<b>(204)</b>	<b>1 587</b>
<b>Résultat net avant résultat des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession</b>	<b>1 046</b>	<b>183</b>	<b>86</b>	<b>1 315</b>	<b>(134)</b>	<b>1 180</b>
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	3 292	-	2	3 294	(3 292)	2
<b>Résultat net</b>	<b>4 338</b>	<b>183</b>	<b>87</b>	<b>4 608</b>	<b>(3 426)</b>	<b>1 182</b>
- Part du Groupe	4 180	183	87	4 450	(3 433)	1 017
- Intérêts Minoritaires	158	-	-	158	7	165

### 3. EVOLUTION DES RELATIONS AVEC UN PARTENAIRE DU GROUPE DANS SA FILIALE WAHAHA EN CHINE

Wahaha (Eaux – Chine) comprend un ensemble d'entités juridiques (les "Filiales"). Le capital des Filiales est détenu à hauteur de 51 % par le Groupe, plusieurs actionnaires minoritaires détenant les 49 % restants. Jusqu'au 30 juin 2007, le Groupe a consolidé les Filiales par intégration globale.

Le Groupe estime que les actionnaires minoritaires, avec d'autres personnes qui leur sont liées, ont constitué de façon irrégulière de nombreuses sociétés produisant et commercialisant des produits similaires ou identiques à ceux commercialisés par les Filiales, et utilisent de manière illégale les marques, distributeurs et fournisseurs de ces Filiales. Dans ce contexte, le Groupe a engagé au cours du premier semestre 2007 plusieurs actions judiciaires contre les actionnaires minoritaires et contre des tiers.

#### Actions judiciaires engagées

Conformément aux contrats de co-entreprises et au contrat de services conclu avec M. Zong Qinghou (*Executive Director* des Filiales), qui comportent tous une clause d'arbitrage en cas de conflit, le Groupe a entamé le 9 mai 2007 diverses procédures devant la Cour d'Arbitrage de la Chambre de Commerce de Stockholm, fondées sur plusieurs violations de chacun de ces contrats.

Par ailleurs, le 4 juin 2007, le Groupe a assigné devant la Cour Supérieure de l'Etat de Californie à Los Angeles (Etats-Unis), la société Ever Maple Trading Limited et la société Hangzhou Hongsheng Beverage Co. Ltd., ainsi que leurs représentants légaux et/ou leurs actionnaires pour des activités menées aux Etats-Unis, en recherche de responsabilité sur plusieurs fondements, ainsi que pour concurrence illégale et déloyale.

Le Président du Conseil d'Administration de chacune des Filiales, M. Zong Qinghou, a démissionné de ses mandats le 6 juin 2007.

Le 13 juin 2007, l'un des actionnaires minoritaires a initié une procédure d'arbitrage auprès de la Commission d'Arbitrage de Hangzhou demandant la nullité et/ou la résiliation du contrat de transfert de marque qui transférait la propriété de toutes les marques Wahaha à la première des Filiales (constituée en 1996).

Courant juillet 2007, certains actionnaires minoritaires des Filiales ont initié, au nom de ces Filiales, plusieurs actions judiciaires à l'encontre des administrateurs nommés par le Groupe dans plusieurs Filiales, au motif de prétendues violations de la loi de la République Populaire de Chine.

#### Développements récents

Le deuxième semestre 2007 a été principalement marqué par le développement des procédures judiciaires en Chine (actions engagées par les organisations syndicales contre le Groupe et actions engagées par le Groupe contre M. Zong Qinghou, en ses qualités de mandataire social des Filiales). Le 8 décembre 2007, la commission d'arbitrage de Hangzhou a estimé que le contrat de transfert des marques était devenu caduc. Le Groupe a décidé de former un recours contre cette décision. Le Groupe a également décidé d'interjeter appel de deux décisions défavorables rendues par des tribunaux chinois, à Guilin et à Xianyang.

Le 21 décembre 2007, le Groupe et les actionnaires minoritaires ont annoncé, en présence des gouvernements français et chinois, leur accord pour suspendre temporairement l'ensemble des procédures judiciaires en cours et cesser toute déclaration hostile afin de créer un environnement propice à leurs discussions visant à mettre fin à leur différend. Depuis, des discussions sont menées sous l'égide et en présence de représentants des gouvernements français et chinois.

### Traitement comptable

L'évolution des événements depuis le 30 juin 2007, la poursuite de l'accès restreint à l'information financière et l'absence de développement concret au cours du deuxième semestre 2007 ont amené le Groupe à considérer qu'il n'est plus en mesure d'exercer son contrôle sur les Filiales. Néanmoins, le Groupe estime exercer une influence notable sur les Filiales notamment

du fait de sa détention en capital et de sa présence aux Conseils d'Administration, et a donc mis en équivalence les titres détenus dans les Filiales, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2007.

Au 31 décembre 2007, la valeur comptable des titres Wahaha mis en équivalence s'élève à 334 millions d'euros. Par ailleurs, ce changement de mode de consolidation est sans incidence sur le résultat net Part du Groupe.

## NOTE 3 - Activités arrêtées, cédées ou en cours de cession, et 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 concernent les pôles d'activité "Biscuits et Produits Céréaliers" et "Sauces" pour 2006 uniquement.

Le 3 juillet 2007, le Groupe a annoncé la cession de ses activités "Biscuits et Produits Céréaliers" à Kraft Foods. La cession a été réalisée le 30 novembre 2007. Cette cession ne concerne pas les participations du Groupe dans les Biscuits en Amérique Latine (Bagley Latino America – mise en équivalence), en Inde (Britannia Industries Limited – non consolidée) et en Grèce (Papadopoulos), cette dernière ayant été cédée à l'actionnaire minoritaire à la suite de l'exercice de son option d'achat.

La plus-value nette de cession des activités "Biscuits et Produits Céréaliers" s'élève à 3 105 millions d'euros. Ce montant ne

tient pas compte d'un éventuel produit complémentaire de 257 millions d'euros au titre de la cession de la participation du Groupe dans Generale Biscuit Glico France. En effet, le partenaire Glico dispose d'un droit de résiliation de l'accord de joint-venture dans les six mois suivant la date de notification de la transaction, soit le 7 décembre 2007.

En janvier 2006, le Groupe avait finalisé son désengagement du pôle d'activité "Sauces" en procédant à la cession des sociétés Amoy et Amoy Foods en Asie, dégageant une plus-value de 152 millions d'euros, enregistrée dans le compte de résultat présenté ci-dessous en "Autres produits et charges opérationnels".

Le compte de résultat des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession, présenté ci-dessous, comprend les activités Biscuits et Produits Céréaliers sur 12 mois en 2006 et sur 11 mois en 2007 :

(En millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2006	2007
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>2 005</b>	<b>1 929</b>
Coût des produits vendus	(1 051)	(1 021)
Frais sur ventes	(435)	(416)
Frais généraux	(169)	(152)
Frais de recherche et développement	(23)	(21)
Autres charges et produits	(11)	(15)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>316</b>	<b>304</b>
Autres produits et charges opérationnels <sup>(*)</sup>	152	3 249
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>468</b>	<b>3 553</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	4	3
Coût de l'endettement financier brut	(40)	(30)
Coûts de l'endettement financier net	(36)	(27)
Autres produits et charges financiers	(2)	(1)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>430</b>	<b>3 525</b>
Impôt sur les bénéfices	(73)	(224)
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>	<b>357</b>	<b>3 301</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence	9	(9)
<b>Résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession</b>	<b>366</b>	<b>3 292</b>
<i>dont part du Groupe</i>	<i>354</i>	<i>3 299</i>
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>	<i>12</i>	<i>(7)</i>

(\*) Inclut les plus ou moins-values de cession des activités cédées.

## Documents consolidés

Annexes aux comptes consolidés - NOTE 3

La contribution à la variation de trésorerie avant opérations de financement du Groupe des pôles d'activité "Biscuits et Produits Céréaliers" et "Sauces" est présentée ci-dessous :

<i>(En millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Résultat net</b>	<b>357</b>	<b>3 301</b>
Dotation aux amortissements	70	63
Autres ressources (emplois)	(182)	(3 125)
<b>Marge Brute d'Autofinancement</b>	<b>245</b>	<b>239</b>
Variation des stocks	(3)	(25)
Variations des créances clients	(54)	(75)
Variations des dettes fournisseurs	33	58
Variations des autres comptes débiteurs et créditeurs	19	34
Variations des éléments du besoin en fonds de roulement	(5)	(8)
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation</b>	<b>240</b>	<b>231</b>
Investissements industriels	(71)	(46)
Investissements financiers	(11)	(28)
Cessions et réalisations d'actifs (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	19	14
<b>Trésorerie affectée aux opérations d'investissement/désinvestissement</b>	<b>(63)</b>	<b>(60)</b>
Ecart de change	(1)	-
<b>Contribution à la variation globale de la trésorerie</b>	<b>176</b>	<b>171</b>

**Autres actifs et passifs détenus en vue de leur cession**

Au 31 décembre 2007, le Groupe est engagé dans un processus de cession de sa participation minoritaire et indirecte dans la société Britannia Industries Limited (Biscuits – Inde), voir Note 7. Les titres de cette société, ont été reclassés de la ligne "Titres de participation" vers la ligne "Actifs détenus en vue de leur cession".

Les autres actifs détenus en vue de leur cession concernent principalement la participation dans la société SMDA (Sources du Mont Dore en Auvergne, Eaux – France) pour 26 millions d'euros, ainsi que certains actifs de Numico, dont l'activité Alimentation Infantile en France.

Au 31 décembre 2006, la ligne "Actifs détenus en vue de leur cession" comprenait les titres dans Griesson (Biscuits – Allemagne) d'un montant de 78 millions d'euros, dont la cession a été finalisée en mai 2007.

## 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 :

Valeur brute (En millions d'euros)	Ecart d'acquisition		Total	Marques	Autres	Total
	Participations consolidées	Options de vente accordées aux minoritaires				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>1 941</b>	<b>2 179</b>	<b>4 120</b>	<b>967</b>	<b>392</b>	<b>5 479</b>
Investissements de l'exercice	65	-	65	-	21	86
Cessions de l'exercice	(26)	-	(26)	-	(5)	(31)
Perte de valeur	(43)	-	(43)	-	-	(43)
Variations de périmètre	62	(185)	(123)	-	(31)	(154)
Différences de conversion	(54)	-	(54)	(5)	(15)	(74)
Ecart d'acquisition liés aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires (revalorisation ou exercice)	108	75	183	-	-	183
Autres	23	-	23	-	30	53
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>2 076</b>	<b>2 069</b>	<b>4 145</b>	<b>962</b>	<b>392</b>	<b>5 499</b>
<b>Amortissements</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2006	-	-	-	-	(198)	(198)
Dotations de l'exercice	-	-	-	-	(27)	(27)
Cessions de l'exercice	-	-	-	-	3	3
Variations de périmètre	-	-	-	-	4	4
Différences de conversion	-	-	-	-	4	4
Autres	-	-	-	-	(3)	(3)
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(217)</b>	<b>(217)</b>

## Documents consolidés

Annexes aux comptes consolidés - NOTE 4

Valeur brute	Ecart d'acquisition		Total	Marques	Autres	Total
	Participations consolidées	Options de vente accordées aux minoritaires				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2007</b>	<b>2 076</b>	<b>2 069</b>	<b>4 145</b>	<b>962</b>	<b>392</b>	<b>5 499</b>
Investissements de l'exercice	46	-	46	-	26	72
Cessions de l'exercice	-	-	-	-	(13)	(13)
Perte de valeur	(25)	-	(25)	-	(2)	(27)
Variations de périmètre : Numico	9 409	86	9 495	3 449	359	13 303
Variations de périmètre : activités Biscuits et autres	(841)	(33)	(874)	(488)	(53)	(1 415)
Changement de mode de consolidation (Wahaha)	(112)	-	(112)	-	(9)	(121)
Différences de conversion	(45)	-	(45)	(62)	(4)	(111)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	(15)	-	(15)	-	-	(15)
Ecart d'acquisition liés aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires (revalorisation ou exercice)	72	182	254	-	-	254
Autres	-	-	-	100	(82)	18
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>10 565</b>	<b>2 304</b>	<b>12 869</b>	<b>3 961</b>	<b>614</b>	<b>17 444</b>
<b>Amortissements</b>						
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2007	-	-	-	-	(217)	(217)
Dotations de l'exercice	-	-	-	-	(28)	(28)
Cessions de l'exercice	-	-	-	-	5	5
Variations de périmètre	-	-	-	-	19	19
Différences de conversion	-	-	-	-	2	2
Autres	-	-	-	-	6	6
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(213)</b>	<b>(213)</b>

La dotation aux amortissements des autres immobilisations incorporelles s'élève à 28 millions d'euros en 2007 (27 millions d'euros en 2006). Elle est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de la nature et l'utilisation des actifs.

### Ecart d'acquisition

#### *Ecart d'acquisition résultant des variations du périmètre et des changements de mode de consolidation*

Les écarts d'acquisition résultant des variations de périmètre et des changements de mode de consolidation de l'exercice 2007 proviennent principalement :

- de l'acquisition de Numico pour 9 495 millions d'euros, y compris l'écart d'acquisition de 86 millions d'euros lié à la valorisation de l'option de vente accordée aux minoritaires de la filiale polonaise ;
- de la cession des activités Biscuits et Produits Céréaliés pour un montant de 832 millions d'euros ;
- du reclassement de l'écart d'acquisition de Wahaha pour 112 millions d'euros dans la rubrique "Titres mis en équivalence" à la suite du changement de mode de consolidation (voir Note 2.3).

Les principales variations de l'exercice 2006 étaient relatives à l'acquisition de participations complémentaires dans Danone Asia et Danone Djurdjura Algérie, partiellement compensée par la perte de valeur de 40 millions d'euros constatée sur l'écart d'acquisition de Robust.

#### *Ecart 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 "Écarts d'acquisition nets" du bilan consolidé.

Au 31 décembre 2007, le montant des écarts d'acquisition relatifs à ces engagements s'élève à 2 304 millions d'euros (2 069 millions d'euros au 31 décembre 2006). Le principal écart d'acquisition, d'un montant de 1 862 millions d'euros, est relatif à l'engagement sur Danone Espagne, revalorisé pour un montant de 142 millions d'euros au cours de l'exercice.

En 2006, la réduction de 110 millions d'euros provenait principalement de la déconsolidation de Britannia Industries Limited et de la réaffectation en "Écarts d'acquisition - participations consolidées" suite à l'exercice d'options de vente sur la période.

### 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 marques identifiées dans le cadre de l'acquisition de Numico.

Les variations de l'exercice 2007 proviennent principalement des marques identifiées dans le cadre de l'acquisition de Numico d'une part et de la cession des marques *LU* et *Saiwa* d'autre part.

Au 31 décembre 2007, les UGT pour lesquelles la valeur comptable des écarts d'acquisition ou des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée est significative sont les suivantes :

La variation de l'exercice 2006 provenait uniquement des écarts de conversion.

### Autres immobilisations incorporelles

Les variations de périmètre en 2007 comprennent principalement les technologies développées et la recherche et développement en cours identifiées dans le cadre de l'acquisition de Numico.

### 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 2007, 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.

(En millions d'euros)	Valeur comptable des écarts d'acquisition et marques à durée de vie indéterminée		Multiple de résultat opérationnel avant amortissement et dépréciation du secteur
	2006	2007	
<b>Produits Laitiers Frais :</b>			
- UGT Europe du Sud	2 125	2 273	
- Autres UGT(*)	626	639	
<b>TOTAL PRODUITS LAITIERS FRAIS</b>	<b>2 751</b>	<b>2 912</b>	<b>9 en moyenne</b>
<b>Eaux :</b>			
- Danone Eaux France	433	428	
- Wahaha	113	0	
- Autres UGT(*)	475	594	
<b>TOTAL EAUX</b>	<b>1 021</b>	<b>1 022</b>	<b>12 en moyenne</b>
<b>Biscuits et Produits Céréaliers :</b>			
- UGT Europe	1 283	-	
- Autres UGT(*)	53	-	
<b>TOTAL BISCUITS ET PRODUITS CEREALIERS</b>	<b>1 336</b>	<b>-</b>	

(\*) Les pôles *Produits Laitiers Frais* et *Eaux* comptent environ 20 autres UGT ; le pôle *Biscuits et Produits Céréaliers* en comptait environ 10.

Le tableau ci-dessus ne comprend pas l'écart d'acquisition ni les immobilisations incorporelles à durée indéterminée identifiés dans le cadre de l'acquisition de Numico, dont l'affectation à des UGT est en cours au 31 décembre 2007 (voir Note 2.2).

## Documents consolidés

Annexes aux comptes consolidés - NOTE 5

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.

À l'issue de cette revue, le Groupe a enregistré une perte de valeur de 27 millions d'euros relative à l'écart d'acquisition de la société Danone Grèce pour 19 millions d'euros (Produits Laitiers Frais) et de la société Danone Tessala Boissons pour 8 millions d'euros (Eaux – Algérie). Cette perte de valeur a été calculée par référence à la valeur d'utilité de chacune de ces UGT, déterminée sur la

base des flux de trésorerie futurs actualisés. Le taux de croissance perpétuelle s'élève à 1 % ; les taux d'actualisation retenus pour la Grèce et l'Algérie s'élèvent respectivement à 8 % et 14 %.

Au 31 décembre 2006, le Groupe avait notamment procédé à la revue de la valeur de l'écart d'acquisition relatif à la société Robust (Eaux – Chine) et constaté une perte de valeur de 40 millions d'euros.

**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 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)
Autres	1	88	259	3	30	(388)	(7)
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>218</b>	<b>1 549</b>	<b>4 459</b>	<b>174</b>	<b>507</b>	<b>390</b>	<b>7 297</b>
<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
Autres	–	8	(3)	(1)	3	–	7
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>(28)</b>	<b>(752)</b>	<b>(3 036)</b>	<b>(107)</b>	<b>(351)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4 277)</b>

(\*) Y compris immobilisations acquises par voie de contrat de location financement.

(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 2007	<b>218</b>	<b>1 549</b>	<b>4 459</b>	<b>174</b>	<b>507</b>	<b>390</b>	<b>7 297</b>
Investissements de l'exercice <sup>(*)</sup>	5	24	98	28	28	521	704
Cessions de l'exercice	(7)	(30)	(136)	(18)	(26)	(2)	(219)
Variation de périmètre : Numico	37	162	182	-	48	71	500
Variation de périmètre : Biscuits et autres	(18)	(308)	(866)	-	(42)	(28)	(1 262)
Changement de mode de consolidation (Wahaha)	(10)	(95)	(359)	-	(26)	(19)	(509)
Différences de conversion	(5)	(22)	(73)	(12)	(19)	(25)	(156)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	(1)	(4)	(17)	-	(1)	-	(23)
Autres	9	28	268	1	32	(372)	(34)
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>228</b>	<b>1 304</b>	<b>3 556</b>	<b>173</b>	<b>501</b>	<b>536</b>	<b>6 298</b>
<b>Amortissements</b>							
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2007	<b>(28)</b>	<b>(752)</b>	<b>(3 036)</b>	<b>(107)</b>	<b>(351)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4 277)</b>
Dotations aux amortissements	(2)	(57)	(254)	(23)	(55)	(1)	(392)
Cessions de l'exercice	-	18	116	16	23	-	173
Variation de périmètre : Biscuits et autres	1	196	663	-	34	2	896
Changement de mode de consolidation (Wahaha)	3	17	211	-	21	-	252
Différences de conversion	-	7	35	7	11	-	60
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	-	2	13	-	1	-	16
Autres	(2)	(3)	10	1	2	1	9
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>(28)</b>	<b>(572)</b>	<b>(2 242)</b>	<b>(106)</b>	<b>(314)</b>	<b>(1)</b>	<b>(3 263)</b>

(\*) 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 8 et 2 millions d'euros au 31 décembre 2007 (27 et 20 millions d'euros au 31 décembre 2006).

La dotation aux amortissements des immobilisations corporelles s'élève à 392 millions d'euros en 2007 (464 millions d'euros en 2006). 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 :

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Ecarts d'acquisition nets</b>	<b>Part du groupe dans l'actif net et les résultats</b>	<b>Total</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>393</b>	<b>863</b>	<b>1 256</b>
Acquisition de l'exercice	89	13	102
Cessions et autres variations de périmètre	(60)	–	(60)
Part du groupe dans les résultats	–	62	62
Pertes de valeur	–	(100)	(100)
Dividendes versés	–	(38)	(38)
Autres variations	–	(69)	(69)
Ecart de conversion	(29)	(31)	(60)
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>393</b>	<b>700</b>	<b>1 093</b>
Acquisition de l'exercice	55	57	112
Cessions des activités Biscuits et autres variations de périmètre	(70)	(211)	(281)
Changement de mode de consolidation de Wahaha	114	210	324
Part du groupe dans les résultats	–	97	97
Dividendes versés	–	(30)	(30)
Autres variations	–	(5)	(5)
Ecart de conversion	(22)	(25)	(47)
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>470</b>	<b>793</b>	<b>1 263</b>

Au 31 décembre 2007, les titres mis en équivalence comprennent principalement les participations dans Wahaha, Yakult et Hui Yuan Juice Holdings Co. L'actif net des sociétés mises en équivalence comprend les éléments incorporels identifiables et les écarts d'acquisition résiduels résultant de la consolidation de leurs propres filiales.

En 2007, l'augmentation de la valeur des titres mis en équivalence résulte principalement du changement de mode de consolidation de Wahaha, qui était jusqu'au 30 juin 2007 consolidée par

intégration globale (voir Note 2.3), et de l'augmentation de l'investissement dans Hui Yuan Juice Holdings Co à la suite de l'introduction en bourse de cette société.

Les cessions correspondent aux participations dans The Danone Springs of Eden BV et les sociétés du pôle "Biscuits et Produits Céréaliers".

En 2006, la perte de valeur était relative à The Danone Springs of Eden BV. Les autres variations concernaient le reclassement de Griesson en "actifs détenus en vue de leur cession".

### Résultats des sociétés mises en équivalence

La ligne "Résultats des sociétés mises en équivalence" se détaille comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Part du Groupe dans les résultats (1)	62	97
Résultat constaté en résultat des activités cédées (2)	(10)	(6)
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence (1) – (2)	52	91
Perte de valeur	(130)	–
Résultat de cession et autres	29	(4)
<b>TOTAL RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>(49)</b>	<b>87</b>

En 2006, la ligne "Résultat de cession et autres" comprenait principalement le résultat de cession de la participation dans

Bakoma et la ligne "Perte de valeur" était relative à la participation du Groupe dans The Danone Springs of Eden BV.

### 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 devient durablement inférieure à sa valeur nette comptable.

Aucune dépréciation n'a été constatée au titre de l'exercice.

### Chiffres significatifs relatifs aux sociétés mises en équivalence

Exprimés à 100 %, les chiffres significatifs cumulés des principales sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2007, hors Wahaha du fait de la situation particulière décrite à la Note 2.3, sont les suivants :

Société	2006			2007		
	Chiffre d'affaires	Résultat net	Capitaux propres	Chiffre d'affaires	Résultat net	Capitaux propres
Yakult (en Japanese GAAP)	1 845	100	1 659	908	70	1 651
Hui Yuan Juice Holdings Co (en IFRS)	206	22	151	133	33	402

Les sociétés Yakult et Hui Yuan Juice Holdings Co étant deux sociétés cotées, les montants présentés dans le tableau ci-dessus correspondent aux derniers résultats publiés (2006 : comptes annuels ; 2007 : comptes semestriels).

- 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, notamment pour Wahaha compte tenu du contexte particulier décrit en Note 2.3.

### Juste valeur des titres mis en équivalence

La juste valeur des titres mis en équivalence s'élève à 1 410 millions d'euros au 31 décembre 2007 (1 441 millions d'euros au 31 décembre 2006). Elle a été déterminée comme suit :

## 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 :

Société	2006		2007	
	% d'intérêt en 2006	2006	% d'intérêt en 2007	2007
Britannia Industries Limited	25,5 %	114	25,5 %	-
Wimm Bill Dann	13,7 %	290	18,3 %	614
ONA	2,7 %	66	2,7 %	67
Shanghai Bright Dairy	20,0 %	129	-	-
Autres	-	228	-	91
<b>TOTAL</b>		<b>827</b>		<b>772</b>

En 2007, la diminution de la valeur des titres de participation provient principalement de la cession des titres Shanghai Bright Dairy et du reclassement sur la ligne "Actifs détenus en vue de leur cession" des titres de la société Britannia Industries Limited ("Britannia"). Cette baisse est partiellement compensée par un investissement complémentaire de 4,6 % dans Wimm Bill Dann et une hausse de la juste valeur de ces titres.

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 2007, le montant total des plus-values latentes enregistrées dans la rubrique "Résultats enregistrés directement en capitaux propres" des capitaux propres consolidés s'élève à 476 millions d'euros avant impôt (426 millions d'euros au 31 décembre 2006). Le montant des plus-values latentes qui étaient enregistrées dans la rubrique "Résultats enregistrés directement en capitaux propres" au 31 décembre 2006 et qui ont été constatées en résultat au cours de l'exercice 2007 est non significatif.

## Documents consolidés

Annexes aux comptes consolidés - NOTE 10

**Britannia Industries Limited**

La Société détient une participation indirecte de 25,5 % dans la société Britannia (Biscuits – Inde).

Ne disposant plus des informations financières en IFRS nécessaires à la consolidation de Britannia, le Groupe avait décidé au 31 décembre 2006 de déconsolider sa participation indirecte dans cette société (et dans les holdings la détenant, dont ABIH) à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2006, avec une réévaluation des titres non consolidés à la valeur de marché par contrepartie capitaux propres. Au 31 décembre 2006, la juste valeur de la participation du Groupe dans Britannia, déterminée sur la base du cours de bourse des actions Britannia à la bourse de Bombay, s'élevait

à 114 millions d'euros. L'incidence sur les capitaux propres consolidés de la revalorisation des titres Britannia s'élevait à 77 millions d'euros avant impôt. Ce montant avait été déterminé par référence à la contribution de Britannia aux capitaux propres du Groupe à la date de la déconsolidation, soit 37 millions d'euros.

Au 31 décembre 2007, le Groupe est en négociation avec son partenaire dans les holdings contrôlant la société Britannia en vue de lui céder sa participation indirecte.

Compte tenu de l'avancée des négociations, les titres Britannia ont été reclassés en "Actifs détenus en vue de leur cession" pour une valeur correspondant au prix de cession estimé.

**NOTE 8 - Prêts à plus d'un an**

Au 31 décembre 2007, les prêts à plus d'un an s'élevaient à 67 millions d'euros, contre 22 millions d'euros au 31 décembre 2006. L'augmentation résulte principalement du crédit vendeur accordé à l'acquéreur de la participation du Groupe dans The Danone Springs of Eden BV.

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**

Au 31 décembre 2007, les autres immobilisations financières s'élevaient à 205 millions d'euros, contre 115 millions d'euros au 31 décembre 2006. Les montants les plus significatifs correspondent à :

- des placements en couverture des provisions constituées au titre de certains risques "dommage et prévoyance" pour

87 millions d'euros. Ces placements sont traités comme disponibles à la vente et sont mesurés à leur juste valeur de fin de période ;

- une créance de 81 millions d'euros sur Kraft Foods dans le cadre de la cession des activités "Biscuits et Produits Céréaliers" (voir Note 3).

**NOTE 10 - Stocks**

Les stocks se détaillent comme suit :

(En millions d'euros)	2006	2007
Marchandises	68	68
Matières et fournitures	295	332
Produits semi-ouvrés et travaux en cours	33	59
Produits finis	238	416
Emballages commerciaux non récupérables	28	21
Moins provisions	(34)	(35)
<b>Montant net</b>	<b>628</b>	<b>861</b>

La hausse des stocks en 2007 résulte essentiellement des mouvements de périmètre relatifs à l'entrée de Numico (augmentation de 390 millions d'euros) et à la sortie des

activités "Biscuits et Produits Céréaliers" (diminution de 140 millions d'euros).

## NOTE 11 - Clients et comptes rattachés - Autres comptes débiteurs

### CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Clients et comptes rattachés	1 529	1 531
Effets à recevoir	134	75
Moins provision pour dépréciation des créances douteuses	(69)	(58)
<b>Montant net</b>	<b>1 594</b>	<b>1 548</b>

La baisse des clients et comptes rattachés en 2007 provient notamment des mouvements de périmètre relatifs à l'entrée de Numico (augmentation de 362 millions d'euros) et à la sortie des activités "Biscuits et Produits Céréaliers" (diminution de 553 millions d'euros).

Les variations de la provision pour dépréciation des créances douteuses s'analysent comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Au 1 <sup>er</sup> janvier	73	69
Dotations (nettes de reprises) de l'exercice	8	(3)
Utilisations de l'exercice	(10)	(9)
Effet des variations de taux de change et autres variations	(2)	1
<b>Au 31 décembre</b>	<b>69</b>	<b>58</b>

Compte tenu du nombre important de clients répartis dans de très nombreux pays et de la présence des principaux clients dans le secteur de la grande distribution, 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 2007, le chiffre d'affaires mondial réalisé avec le premier client du Groupe

représente près de 7 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (8 % en 2006).

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

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Etat et collectivités	322	400
Organismes sociaux et autres créances hors exploitation	171	227
Charges constatées d'avance	47	53
Autres	61	83
<b>TOTAL</b>	<b>601</b>	<b>763</b>

Au 31 décembre 2007, l'augmentation du poste "Etat et collectivités" est principalement liée à la TVA à recevoir.

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'analisent comme suit :

(En millions d'euros)	2006	2007
Titres de créances négociables (TCN)	1 292	473
Parts de SICAV	1 272	20
<b>TOTAL</b>	<b>2 564</b>	<b>493</b>

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

La baisse par rapport à l'exercice 2006 provient des cessions effectuées pour financer l'acquisition de Numico (voir Note 2.2).

## 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 2007.

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 courant part du Groupe (en millions d'euros)	Résultat net non courant part du Groupe (en millions d'euros)	Nombre moyen d'actions en circulation	Résultat net part du Groupe par action (en euros)	Dont résultat net des activités poursuivies (en euros)	Dont résultat net des activités, arrêtées, cédées ou en cours de cession (en euros)
<b>2007</b>						
Avant dilution	1 185	2 995	476 355 811	8,77	1,85	6,92
Options d'achat d'actions			3 507 332	(0,06)	(0,02)	(0,04)
<b>Après dilution</b>	<b>1 185</b>	<b>2 995</b>	<b>479 863 143</b>	<b>8,71</b>	<b>1,83</b>	<b>6,88</b>
<b>2006</b>						
Avant dilution	1 194	159	485 468 188	2,79	2,06	0,73
Options d'achat d'actions			3 909 638	(0,03)	(0,02)	(0,01)
<b>Après dilution</b>	<b>1 194</b>	<b>159</b>	<b>489 377 826</b>	<b>2,76</b>	<b>2,04</b>	<b>0,72</b>

## 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, juin 2004 et juin 2007) :

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 2007	Nombre d'options exercées au 31 décembre 2007	Nombre d'options non exercées au 31 décembre 2007
14 mai 1997	6 196 680	5 360 080	16,7 – 31,0	682 000	4 678 080	–
19 mai 1999	8 000 000	6 775 160	25,8 – 39,0	869 800	4 735 513	1 169 847
29 mai 2001	8 000 000	7 406 300	29,5 – 35,4	761 400	3 321 341	3 323 559
11 avril 2003	8 000 000	6 237 816	32,0 – 37,6	609 800	918 841	4 709 175
22 avril 2005	6 000 000	4 502 100	41,3 – 61,0	49 300	2 000	4 450 800
26 avril 2007	6 000 000	335 365	55,5 – 60,0	–	–	335 365

Au 31 décembre 2007, 5 664 635 options pouvaient encore être attribuées au titre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

Le détail des options existantes au 31 décembre 2007 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 16 à 26 euros	132 580	0,2	25,8	132 580	25,8
De 27 à 32 euros	2 099 937	3,2	29,6	2 099 937	29,6
De 33 à 39 euros	6 970 064	3,8	35,5	6 970 064	35,5
De 40 à 48 euros	49 200	5,7	42,9	49 200	42,9
De 49 à 58 euros	1 945 550	6,4	49,9	–	–
De 59 à 61 euros	2 791 415	7,4	60,9	–	–
	<b>13 988 746</b>			<b>9 251 781</b>	

### Evolution du nombre d'options en circulation

Les mouvements de l'exercice ont été les suivants (après prise en compte de la division par 2 du nominal de l'action intervenue le 1<sup>er</sup> juin 2007) :

(Nombre d'options)	2006	2007
Options en circulation au 1 <sup>er</sup> janvier	16 486 764	13 438 068
Options consenties	1 964 050	2 819 815
Options levées	(4 382 646)	(2 133 737)
Options caduques ou annulées	(630 100)	(135 400)
<b>Options en circulation au 31 décembre</b>	<b>13 438 068</b>	<b>13 988 746</b>

La moyenne des cours de l'action GROUPE DANONE en 2007 s'est élevée à 58,29 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 2006 et 2007 ont été valorisées sur la base des hypothèses suivantes :

	2006	2007
Taux d'intérêt sans risque	3,96 %	4,39 %
Durée de vie estimée	5 ans	5 ans
Volatilité estimée	20,9 %	25,1 %
Taux de dividendes attendus	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 2006 et 2007 s'est élevée respectivement à 10,5 euros (après prise en compte de la division par 2 du nominal de l'action intervenue le 1<sup>er</sup> juin 2007) et à 14,2 euros par option.

La charge constatée en 2007 au titre des options d'achat d'actions s'élève à 10 millions d'euros (13 millions d'euros en 2006). 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.

Au 31 décembre 2007, la charge future au titre des options d'achat d'actions restant à constater pour les droits non encore acquis s'élève à environ 50 millions d'euros.

### 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'incessibilité 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 2007, la juste valeur des actions a été calculée en retenant un cours comptant de l'action GROUPE DANONE de 55,03 euros, un taux d'intérêt sans risque de 4,06 % et un taux d'emprunt à 5 ans par les salariés de 7,16 %. Ce traitement comptable est conforme aux dispositions du communiqué du CNC du 21 décembre 2004.

## NOTE 15 - Actifs et passifs financiers

### RISQUE DE CHANGE

#### Exposition au risque de change

Les ventes et les charges d'exploitation des filiales du Groupe sont principalement libellées dans la devise de leur pays, à l'exception des importations et exportations qui peuvent être exprimées dans une autre devise et qui font l'objet de couvertures de change. Le Groupe couvre ses opérations commerciales hautement probables et libellées en monnaie étrangère, sur un horizon

principalement de 15 mois. Pour cela, le Groupe a recours à des contrats de change à terme et à des options de change *plain vanilla*, les principales devises concernées étant le dollar américain, la livre sterling, le yen japonais et le peso mexicain. En conséquence, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture au risque de change sur ses opérations commerciales est peu significative sur l'exercice en cours. Aux 31 décembre 2007 et 2006, ces opérations financières de change en cours sont pour la majorité qualifiées de couvertures de flux futurs, les autres n'étant pas qualifiées de couvertures selon la norme IAS 39.

Le tableau suivant présente l'exposition du Groupe au risque de change induite par ces opérations de change en cours respectivement à fin 2006 et 2007 et couvrant des opérations commerciales hautement probables.

Exercice clos le 31 décembre

(En millions d'euros)	2006				2007			
(Ventes)/Achat de devises	USD	GBP	JPY	MXN	USD	GBP	JPY	MXN
Contrats de change à terme nets <sup>(1)</sup>	78	(308)	(24)	(116)	176	(202)	1	(147)
Options de change nettes	(47)	(87)	(112)	-	(36)	(93)	(356)	-
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>(395)</b>	<b>(136)</b>	<b>(116)</b>	<b>140</b>	<b>(295)</b>	<b>(355)</b>	<b>(147)</b>

(1) Valeur au comptant, sur la base des cours de clôture.

Les emprunts et prêts en devises, correspondant à des financements intra-groupe et souscrits par des entités du Groupe ayant pour monnaie fonctionnelle l'euro, sont couverts par des swaps de change (*cross currency swaps*). Aux 31 décembre 2007 et 2006, ces opérations en cours ne sont pas qualifiées de couvertures selon la norme IAS 39.

### Analyse de sensibilité

Une analyse de sensibilité au risque de change est effectuée pour les instruments financiers pour lesquels une variation des taux de change à la clôture aurait un impact sur les capitaux propres et le résultat du Groupe. Ces instruments correspondent aux dérivés de change qualifiés de couverture de flux de trésorerie ainsi qu'aux instruments dérivés non qualifiés de couverture.

À ce jour, le Groupe ne détient aucun instrument dérivé qualifié de couverture de juste valeur. Les seuls impacts comptabilisés en résultat sont liés à la variation de la valeur temps et du report/déport lorsqu'ils sont exclus de la relation de couverture, ainsi qu'aux opérations pour lesquelles la comptabilité de couverture n'est pas appliquée.

Une variation de 10 % de l'euro par rapport aux devises suivantes, à la date de clôture, appliquée aux opérations de change qualifiées de couverture de flux de trésorerie et à celles non qualifiées de couverture, aurait eu pour conséquence une hausse (diminution) des capitaux propres et du résultat à hauteur des montants suivants (à volatilité et taux d'intérêt constants) :

(En millions d'euros)	Capitaux propres		Gains et pertes	
	Hausse de 10 % de l'euro	Baisse de 10 % de l'euro	Hausse de 10 % de l'euro	Baisse de 10 % de l'euro
<b>Au 31 décembre 2007</b>				
USD	1	2	3	(4)
GBP	17	(20)	2	(1)
JPY	25	(22)	2	3
MXN	1	(2)	2	(2)
<b>Au 31 décembre 2006</b>				
USD	3	(2)	1	(1)
GBP	27	(30)	5	(4)
JPY	10	(10)	3	-
MXN	2	(2)	2	(2)

## RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

### Exposition au risque de taux d'intérêt

Le risque de taux est notamment induit par la dette du Groupe portant intérêts. Il est principalement libellé en euro et est géré de façon centralisée. Le Groupe utilise des instruments financiers pour réduire son exposition aux variations de taux d'intérêt court terme. Ces instruments financiers sont des contrats de swaps de taux d'intérêt et des caps *plain vanilla*. La politique de gestion du risque de taux est définie par la Direction Générale en fonction d'indicateurs de suivi et du contexte d'évolution des taux d'intérêt. Au 31 décembre 2006, aucun instrument financier de taux d'intérêt n'était qualifié de couverture, contrairement à ceux en cours au 31 décembre 2007 pour lesquels la comptabilisation de couverture de flux futurs a été appliquée.

### Analyse de sensibilité des instruments dérivés de taux

Une analyse de sensibilité au risque de taux est effectuée pour tous les instruments financiers de taux d'intérêt pour lesquels une variation des taux d'intérêt court terme prise en compte à la date de clôture aurait un impact sur les capitaux propres et le résultat du Groupe. Ces instruments correspondent aux dérivés (contrats de swaps de taux d'intérêt et caps *plain vanilla*) qualifiés ou non de couverture. Les impacts comptabilisés en capitaux propres sont liés à la part efficace des instruments qualifiés de couverture. Les impacts comptabilisés en résultat sont liés à la part inefficace des instruments qualifiés de couverture, ainsi qu'à l'impact de la variation de juste valeur pour les instruments non qualifiés de couverture.

## Documents consolidés

Annexes aux comptes consolidés - NOTE 15

Pour ces instruments financiers de taux d'intérêt, une variation de 100 points de base des taux d'intérêt court terme à la date de clôture appliquée aux opérations en cours au 31 décembre 2007

aurait eu pour conséquence une hausse (diminution) des capitaux propres et du résultat à hauteur des montants suivants (à taux de change et volatilité constants) :

(En millions d'euros)	Capitaux propres		Gains et pertes	
	Hausse de 100 bp	Baisse de 100 bp	Hausse de 100 bp	Baisse de 100 bp
<b>Au 31 décembre 2007</b>				
Caps	-	-	36	(4)
Swaps de taux d'intérêt	123	(127)	(2)	2
<b>Sensibilité aux flux de trésorerie - nette</b>	<b>123</b>	<b>(127)</b>	<b>34</b>	<b>(2)</b>

Au 31 décembre 2006, la variation des taux d'intérêt court terme n'aurait pas eu d'incidence significative sur les capitaux propres ou le résultat du Groupe car l'endettement net et les encours d'instruments financiers de taux d'intérêt du Groupe n'étaient pas significatifs.

**Analyse de sensibilité sur la dette nette**

L'exposition du Groupe à une variation des taux d'intérêt sur la dette nette est présentée dans le tableau suivant :

(En millions d'euros)	Gains et pertes	
	Hausse de 100 bp	Baisse de 100 bp
<b>Au 31 décembre 2007</b>		
Dette nette <sup>(1)</sup> à taux variable	(25)	45
<b>Sensibilité sur la dette nette</b>	<b>(25)</b>	<b>45</b>

(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.

Au 31 décembre 2006, la variation des taux d'intérêt court terme n'aurait pas eu d'incidence significative sur le coût de l'endettement net du Groupe car les encours d'instruments financiers de taux d'intérêt du Groupe n'étaient pas significatifs.

constants, les variations de change des instruments financiers étant compensées par les variations de change constatées sur les investissements nets à l'étranger).

**INVESTISSEMENTS NETS À L'ÉTRANGER**

Les situations nettes de certaines filiales dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro sont également couvertes par des swaps de change (*cross currency swaps*). Aux 31 décembre 2007 et 2006, ces opérations en cours sont qualifiées de couverture d'investissement net à l'étranger.

Pour les instruments financiers couvrant les investissements nets à l'étranger, une variation de 100 points de base des taux d'intérêt court terme à la date de clôture n'a pas d'impact significatif sur les capitaux propres ni sur le résultat du Groupe (à taux de change

**RISQUE DE LIQUIDITÉ**

Le risque de liquidité non opérationnel du Groupe est induit principalement par l'échéance de ses dettes (i) donnant lieu à paiement d'intérêts (dette obligataire, bancaire...) et (ii) ne donnant pas lieu à paiement d'intérêt (dettes liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires), ainsi que par les flux de paiement sur les instruments financiers. Pour réduire son exposition au risque de liquidité, le Groupe maintient des lignes de crédit confirmées non utilisées. Ces lignes de crédit sont présentées à la Note 26 sur les obligations contractuelles et engagements hors bilan.

Les sorties de trésorerie prévisionnelles relatives au remboursement contractuel en nominal et aux paiements contractuels des intérêts sur les dettes et actifs financiers, y compris les primes à payer sur les instruments dérivés passifs, figurant au bilan du

Groupe au 31 décembre 2007, sont présentées ci-dessous avec leur date d'échéance contractuelle avec l'hypothèse de non renouvellement :

(En millions d'euros)	Valeur comptable au bilan au 31 décembre 2007	Flux de trésorerie contractuel 2008	Flux de trésorerie contractuel 2009	Flux de trésorerie contractuel 2010	Flux de trésorerie contractuel 2011	Flux de trésorerie contractuel 2012 et après
Ligne de financement bancaire (tirages) <sup>(1)</sup>	5 199	(254)	(1 900)	(2 470)	(57)	(1 207)
Dettes obligataires <sup>(2)</sup>	1 860	(1 105)	(303)	(175)	(98)	(433)
Crédit bancaire	640	(437)	(154)	–	(47)	(2)
Dettes liées aux contrats de location financement	12	(2)	(1)	(1)	(1)	(7)
Instruments dérivés	41	45	30	10	2	(1)

(1) Les tirages en cours au 31 décembre 2007 sont supposés être renouvelés jusqu'à l'échéance contractuelle des lignes de financement.

(2) Comprend un placement privé (US Private Placement) mis en place par une filiale financière néerlandaise du Groupe, dénommée Numico Financial Center B.V.

Une filiale néerlandaise du Groupe, Numico Financial Center B.V., avait mis en place, avant l'acquisition par le Groupe, un placement privé aux Etats-Unis (US Private Placement). Au 31 décembre 2007, elle respecte les ratios financiers sur lesquels elle s'était engagée dans le cadre de ce placement privé.

Les sorties de trésorerie prévisionnelles relatives au papier commercial et aux dettes liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires, figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 2007, sont présentées ci-dessous :

(En millions d'euros)	Valeur comptable au bilan au 31 décembre 2007	Flux de trésorerie contractuel 2008	Flux de trésorerie contractuel 2009	Flux de trésorerie contractuel 2010	Flux de trésorerie contractuel 2011	Flux de trésorerie contractuel 2012 et après
Papier commercial <sup>(3)</sup>	1 762	(1 763)	–	–	–	–
Dettes liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires <sup>(4)</sup>	2 700	–	–	–	–	(2 700)

(3) Les billets de trésorerie sont renouvelés et sécurisés par des lignes de crédit confirmées disponibles. Voir Note 26 sur les obligations contractuelles et engagements hors bilan.

(4) La majorité de ces options est exerçable à tout moment. Aucun investissement financier significatif n'est actuellement considéré comme probable à court terme au titre de ces options.

## RISQUE DE CONTREPARTIE

Les instruments financiers de taux, y compris les *cross-currency swaps*, utilisés par le Groupe sont traités avec des contreparties de premier rang. La juste valeur de ces instruments aux 31 décembre 2007 et 2006 se répartit par contrepartie comme suit :

(En pourcentage du total de la juste valeur aux 31 décembre 2007 et 2006)	2006	2007
Notation de la contrepartie (rating Standard & Poors)		
AAA	0 %	15 %
AA	92 %	82 %
A	8 %	3 %

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.

## Documents consolidés

Annexes aux comptes consolidés - NOTE 15

## RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie viendrait à manquer à ses obligations de paiement contractuelles. L'échéance de paiement des créances clients est généralement

de 30 jours et les clients principaux sont essentiellement présents dans le secteur de la grande distribution pour lequel le risque de crédit est faible. Aux 31 décembre 2006 et 2007, le montant des créances clients en retard de paiement et non encore dépréciées n'est pas significatif.

## RÉCONCILIATION PAR CLASSE ET PAR CATÉGORIE COMPTABLE

(En millions d'euros)	Actifs évalués à la juste valeur par résultat	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Valeur comptable au bilan	Juste valeur
<b>Au 31 décembre 2007</b>							
Disponibilités	548	-	-	-	-	548	548
Valeurs mobilières de placement	493	-	-	-	-	493	493
Prêts à moins d'un an	-	-	-	30	-	30	30
Prêts à plus d'un an	-	-	-	67	-	67	67
Instruments dérivés	(6)	-	-	-	-	(6)	(6)
Clients et comptes rattachés <sup>(1)</sup>	-	-	-	1 548	-	1 548	1 548
Fournisseurs et comptes rattachés <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	2 306	2 306	2 306
<b>Valeur comptable des catégories</b>	<b>1 035</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 645</b>	<b>2 306</b>	<b>4 986</b>	<b>4 986</b>
<b>Au 31 décembre 2006</b>							
Disponibilités	655	-	-	-	-	655	655
Valeurs mobilières de placement	2 564	-	-	-	-	2 564	2 564
Prêts à moins d'un an	-	-	-	34	-	34	34
Prêts à plus d'un an	-	-	-	22	-	22	22
Instruments dérivés	6	-	-	-	-	6	6
Clients et comptes rattachés <sup>(1)</sup>	-	-	-	1 594	-	1 594	1 594
Fournisseurs et comptes rattachés <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	1 861	1 861	1 861
<b>Valeur comptable des catégories</b>	<b>3 225</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 650</b>	<b>1 861</b>	<b>6 736</b>	<b>6 736</b>

(1) Le Groupe considère que la valeur comptable des créances clients et des dettes fournisseurs correspond à la juste valeur.

## PRODUITS ET CHARGES

Les produits et charges financiers avant impôts comptabilisés en résultat sont les suivants :

(En millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2006	2007
(Charges) d'intérêt (hors couverture des flux de trésorerie)	(179)	(298)
Produits d'intérêt (hors couverture des flux de trésorerie)	171	127
Dividendes	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>(3)</b>	<b>(167)</b>

Le montant enregistré en résultat relatif à la comptabilisation à la juste valeur des instruments dérivés se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2006	2007
Part inefficace de la variation de juste valeur des instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie entre la date d'ouverture et la date de clôture	(4)	-
Part efficace des instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie en cours à la date d'ouverture et arrivant à échéance avant la date de clôture	9	16
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>16</b>

## 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 2007, les dettes financières relatives à ces options s'élevaient à 2 700 millions d'euros (2 504 millions d'euros au

31 décembre 2006). Ces dettes financières ne portent pas intérêt.

Le principal engagement concerne Danone Espagne, pour 2 160 millions d'euros. Par ailleurs, la majorité des options est exerçable à tout moment. Aucun investissement financier significatif n'est actuellement considéré comme probable à court terme au titre de ces options.

## 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.

### HYPOTHÈSES ACTUARIELLES

Afin de réaliser les évaluations actuarielles, des hypothèses de base ont été déterminées pour chaque pays et des hypothèses spécifiques aux entités ont été prises en compte, notamment des facteurs de rotation de personnel. Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont les suivantes :

	Europe		Asie-Pacifique		Reste du Monde	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Taux d'actualisation	3,75 % - 6,50 %	5 % - 11 %	6,5 % - 11 %	10 %	5 % - 9 %	5,5 % - 8,5 %
Taux de rendement attendu des actifs <sup>(1)</sup>	3,55 % - 5,5 %	3,55 % - 6,3 %	-	-	8,25 % - 9,75 %	8,25 % - 9,25 %
Taux de croissance des salaires	2 % - 10 %	2 % - 10 %	6 % - 10 %	9 % - 10 %	4,25 % - 4,50 %	4 % - 4,5 %
Age de départ à la retraite	56 ans - 65 ans	57 ans - 65 ans	55 ans - 60 ans	55 ans - 60 ans	60 ans - 65 ans	60 ans - 65 ans

(1) Le taux de rendement attendu des actifs de couverture est déterminé en fonction des taux de rendement historiques du portefeuille des placements.

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 2007 et 2006. Les engagements relatifs aux filiales françaises sont présentés séparément des filiales étrangères en raison de leur matérialité.

(En millions d'euros)	2006		2007	
	France	Etranger	France	Etranger
Droits accumulés avec projection de salaire	326	226	294	390
Juste valeur des actifs du régime	(240)	(99)	(231)	(212)
<b>Droits accumulés nets de la juste valeur des actifs du régime</b>	<b>86</b>	<b>127</b>	<b>63</b>	<b>178</b>
Ecart actuariel et coût des services passés	(42)	(24)	(37)	(14)
<b>Engagements provisionnés au bilan</b>	<b>44</b>	<b>103</b>	<b>26</b>	<b>164</b>

Au 31 décembre 2007, les droits accumulés avec projection de salaire relatifs à des plans partiellement ou entièrement financés s'élevaient à 621 millions d'euros (457 millions d'euros au 31 décembre 2006). Pour la France, les droits accumulés avec projection de salaire tiennent compte en 2007 de l'impact

des charges sociales sur les mises à la retraite à 65 ans, selon les dispositions prévues par la Loi de Financement de la Sécurité Sociale 2008 (LFSS). Cet impact a été traité comme un changement d'hypothèses actuarielles.

## Documents consolidés

Annexes aux comptes consolidés - NOTE 16

Les variations des engagements provisionnés au bilan peuvent s'analyser de la façon suivante :

<i>(En millions d'euros)</i>	<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>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>558</b>	<b>(150)</b>	<b>(84)</b>	<b>324</b>
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)
<b>Solde au 31 décembre 2006</b>	<b>552</b>	<b>(339)</b>	<b>(66)</b>	<b>147</b>

<i>(En millions d'euros)</i>	<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>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2007</b>	<b>552</b>	<b>(339)</b>	<b>(66)</b>	<b>147</b>
Charge de l'exercice :				
- Coût des services rendus	20			20
- Effet de l'actualisation	25			25
- Rendement estimé des actifs du régime		(18)		(18)
- Amortissement des écarts actuariels et du coût des services passés			2	2
Prestations versées aux retraités	(34)	13		(21)
Contributions aux actifs du régime		(9)		(9)
Ecarts actuariels	(29)	10	15	(4)
Effet de la variation des taux de change	(7)	2	1	(4)
Variation de périmètre : Numico	224	(144)	-	80
Variation de périmètre : activités Biscuits et autres	(52)	26	(4)	(30)
Autres mouvements	(15)	16	1	2
<b>Solde au 31 décembre 2007</b>	<b>684</b>	<b>(443)</b>	<b>(51)</b>	<b>190</b>

En 2006, la ligne "Contributions aux actifs du régime" comprenait 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 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 2007, les actifs contenus dans les fonds comprennent majoritairement des instruments financiers obligataires (60 %) et des actions (29 %). 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 4,70 % en 2007.

Les prestations à verser aux salariés au titre des exercices futurs (hors Numico) sont estimées à respectivement 4 millions d'euros en 2008, 3 millions d'euros en 2009, 6 millions d'euros en 2010, 6 millions d'euros en 2011, 5 millions d'euros en 2012 et 50 millions d'euros pour les années 2013 à 2018.

Le montant total des contributions à effectuer aux actifs du régime en 2008 (hors Numico) est estimé à environ 4 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 20 millions d'euros en 2007 (17 millions d'euros en 2006).

## NOTE 17 - Autres dettes non courantes

<i>(En millions d'euros)</i>	2006	Dotation	Reprise	Reprise sans objet	Autres	Variation périmètre	Ecart de conversion	2007
Provisions pour restructuration	23	71	(6)	(3)	–	(14)		71
Autres provisions pour risques et charges	357	57	(18)	(24)	8	3	(3)	380
Subventions d'investissement	11	2	(2)	–	–	(1)		10
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>130</b>	<b>(26)</b>	<b>(27)</b>	<b>8</b>	<b>(12)</b>	<b>(3)</b>	<b>461</b>

Les variations de périmètre correspondent pour l'essentiel à la cession des activités "Biscuits et Produits Céréaliers". Au 31 décembre 2007, les provisions relatives à Numico s'élèvent à 64 millions d'euros.

La part à moins d'un an des autres dettes non courantes s'élève à 58 millions d'euros au 31 décembre 2007 (14 millions d'euros au 31 décembre 2006).

Les autres provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	2006	2007
Risques commerciaux	3	3
Risques financiers et fiscaux	294	317
Provisions pour risque dommages et prévoyance	60	60
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>380</b>

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

(En millions d'euros)	2006	2007
Fournisseurs	1 806	2 220
Effets à payer	55	86
<b>TOTAL</b>	<b>1 861</b>	<b>2 306</b>

L'augmentation des dettes fournisseurs résulte principalement :

- des variations de la période pour 382 millions d'euros ;
- d'un impact net lié aux variations de périmètre pour un montant de 40 millions d'euros qui se décomposent principalement en une augmentation résultant de l'entrée de Numico pour 477 millions d'euros et une diminution résultant de la

cession des activités "Biscuits et Produits Céréaliers" pour 421 millions d'euros.

La juste valeur des fournisseurs et comptes rattachés est considérée comme approximant leur valeur nette comptable en raison du fort degré de liquidité de ces postes.

### AUTRES COMPTES CRÉDITEURS

(En millions d'euros)	2006	2007
Personnel et charges sociales	382	391
Remises de fin d'année à accorder aux clients	808	750
Etat et collectivités	143	190
Dettes de consignation d'emballages	83	72
Impôts à payer	167	149
Paiements d'avance reçus des clients	116	17
Autres	272	478
<b>TOTAL</b>	<b>1 971</b>	<b>2 047</b>

L'augmentation de la ligne "Autres" résulte essentiellement des impôts et taxes à payer liés à la cession des activités Biscuits et Produits Céréaliers et des coûts d'intégration de Numico.

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 1 612 millions d'euros en 2007 (1 437 millions d'euros en 2006). Ces montants ne comprennent pas les frais de personnel afférents à l'activité "Biscuits et Produits Céréaliers" inclus dans

la ligne "résultats des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession".

Les effectifs des sociétés intégrées globalement aux 31 décembre 2007 et 2006 s'analysent comme suit :

	2006	2007
Europe	32 384	22 602
Asie	34 023	17 473
Reste du Monde	21 717	23 718
Alimentation Infantile et Nutrition Médicale <sup>(1)</sup>	-	12 251
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>88 124</b>	<b>76 044</b>

(1) Correspondant à l'effectif de la société Numico et de ses filiales, non encore affecté par zone géographique.

En excluant les activités "Biscuits et Produits Céréaliers", les effectifs du Groupe s'élèvent aux 31 décembre 2007 et 2006 à respectivement 76 044 et 72 763 personnes.

## NOTE 20 - Autres produits et charges

Les autres charges se détaillent comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Participation et intéressement	104	106
Options d'achat d'actions consenties à des salariés du Groupe	13	10
Autres	40	22
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>138</b>

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 2007 comprennent principalement 88 millions d'euros de coûts de restructuration et d'intégration dans le cadre de l'acquisition de Numico et 27 millions d'euros relatifs à la perte de valeur constatée sur l'écart d'acquisition de Danone Grèce et de Danone Tessala Boissons (voir Note 4).

Les autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2006 correspondaient principalement à 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.

## NOTE 22 - Frais financiers nets

Les frais financiers nets se détaillent comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Coût de l'endettement financier net	(1)	(175)
Autres produits financiers	17	4
Autres charges financières	(46)	(6)
<b>TOTAL</b>	<b>(30)</b>	<b>(177)</b>

Le coût de l'endettement financier net s'accroît principalement en raison de la dette contractée pour financer l'acquisition de Numico (voir Note 2.2).

Le montant net des intérêts financiers payés et encaissés s'élève en 2007 à 152 millions d'euros (dont 2 millions d'euros afférents aux activités "Biscuits et Produits Céréaliers") contre 39 millions d'euros en 2006 (dont 2 millions d'euros afférents aux activités "Biscuits et Produits Céréaliers").

## 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 :

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Résultat avant impôts :		
- des sociétés françaises	244	(59)
- des sociétés étrangères	1 286	1 428
<b>TOTAL</b>	<b>1 530</b>	<b>1 369</b>
(Charge) produit d'impôts :		
Impôts courants :		
- des sociétés françaises	152	21
- des sociétés étrangères	(377)	(482)
	<b>(225)</b>	<b>(461)</b>
Impôts différés :		
- des sociétés françaises	(205)	(38)
- des sociétés étrangères	143	89
	<b>(62)</b>	<b>51</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(287)</b>	<b>(410)</b>

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 à 369 millions d'euros en 2007, et 368 millions d'euros en 2006.

### ANALYSE DU TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION

Le taux effectif d'imposition du Groupe s'élève à 29,91 % en 2007 (18,75 % en 2006) et l'écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 34,43 % en 2007 et 2006 s'analyse comme suit :

<i>(En pourcentage du résultat avant impôts)</i>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Taux courant d'impôt en France	34,43 %	34,43 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(5,11) %	(8,72) %
Effet des plus et moins-values de cession et perte de valeur d'actifs incorporels	(0,98) %	4,60 %
Effet de la reconnaissance des pertes fiscales aux Etats-Unis	(9,49) %	-
Effet d'autres différences	(0,10) %	(0,40) %
<b>Taux effectif d'imposition</b>	<b>18,75 %</b>	<b>29,91 %</b>

## 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 :

(En millions d'euros)	2006	2007
Provisions pour retraite	33	30
Provisions pour participation	16	13
Provisions pour restructuration	7	24
Déficits reportables	314	268
Immobilisations	(349)	(939)
Autres	26	55
<b>Impôts différés nets</b>	<b>47</b>	<b>(549)</b>
Impôts différés actifs	343	608
Impôts différés passifs	(296)	(1 157)
<b>Impôts différés nets</b>	<b>47</b>	<b>(549)</b>
Dont à moins d'un an	76	228
Dont à plus d'un an	(29)	(777)

Au 31 décembre 2007, les impôts différés enregistrés au titre des différences constatées entre les valeurs comptables et fiscales des immobilisations comprennent principalement (i) des impôts différés passifs sur les actifs incorporels identifiés dans le cadre de l'acquisition de Numico, et (ii) des impôts différés actifs, reconnus par Numico préalablement à son acquisition, sur l'amortissement d'un fonds de commerce dont le traitement fiscal a fait l'objet d'un accord signé avec l'Administration fiscale néerlandaise.

Au 31 décembre 2006, les impôts différés enregistrés au titre des différences constatées entre les valeurs comptables et fiscales des immobilisations incluaient notamment les marques des activités "Biscuits et Produits Céréalières".

## DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES

Au 31 décembre 2007, le montant des déficits fiscaux reportables s'élève à 1 678 millions d'euros (1 674 millions d'euros au 31 décembre 2006) et les impôts différés actifs correspondants

s'élèveraient à 552 millions d'euros (565 millions d'euros au 31 décembre 2006) s'ils étaient reconnus en totalité. Ils proviennent essentiellement de la déductibilité fiscale des amortissements d'écarts d'acquisition dans certains pays ainsi que de pertes opérationnelles et de moins-values de cession.

Le Groupe procède à chaque arrêté à la revue des pertes fiscales non utilisées ainsi que du montant des impôts différés actifs comptabilisés au bilan.

Au 31 décembre 2007, 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 834 millions d'euros (800 millions d'euros au 31 décembre 2006), est plus improbable que probable. De ce fait, le Groupe a reconnu des impôts différés actifs de 268 millions d'euros correspondant à 844 millions d'euros de pertes fiscales reportables.

## NOTE 24 - 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 29.

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 2006 et 2007.

(En millions d'euros)	2006	2007
Produits opérationnels	16	137
Charges opérationnelles	(1)	(1)
Produits financiers	-	-

## Documents consolidés

Annexes aux comptes consolidés - NOTE 25

Le tableau ci-dessous détaille le montant des dettes et créances vis-à-vis des sociétés associées aux 31 décembre 2006 et 2007 :

(En millions d'euros)	2006	2007
Prêts à plus et moins d'un an	-	2
Créances d'exploitation	27	28
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 12 millions d'euros en 2007 (11,1 millions d'euros en 2006). Par ailleurs, au 31 décembre 2007, le nombre d'options d'achat d'actions pouvant être exercées par les membres du Comité Exécutif du Groupe s'élève à 3 810 668.

Le montant total des engagements de retraite accordés aux membres du Comité Exécutif du Groupe s'élève à 46 millions d'euros au 31 décembre 2007 (49 millions d'euros au 31 décembre 2006).

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. Le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a décidé de mettre fin à celles des indemnités qui étaient dues aux quatre mandataires sociaux de la Société. Ce Conseil d'Administration a également décidé d'octroyer pour ces quatre mandataires sociaux de nouvelles conditions d'indemnisation, en laissant inchangés les montants et les cas d'exigibilité, mais en subordonnant le versement de ces indemnités à la réalisation de conditions de performance. Conformément aux dispositions du Code de commerce, les conditions d'indemnisation des quatre mandataires sociaux seront soumises à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale.

Enfin, le montant brut des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration s'est élevé à 382 000 euros en 2007 (278 000 euros en 2006).

## NOTE 25 - Informations sur le tableau de variation des flux de trésorerie

### TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION

Le tableau ci-dessous détaille les autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie :

(En millions d'euros)	2006	2007
Perte de valeur d'actifs	40	33
(Plus) ou moins-value de cession d'actifs immobilisés et financiers	(45)	(102)
Dotations (reprises) de provisions	77	76
Charges liées aux options d'achat d'actions	14	10
Autres	(46)	4
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>21</b>

En 2007, la ligne "Autres" inclut l'annulation des impacts des instruments dérivés (4 millions d'euros) sur la marge brute d'autofinancement.

### TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

En 2007, les investissements financiers correspondent essentiellement à l'acquisition de Numico pour 11 720 millions d'euros (12 141 millions d'euros augmentés de la part des frais d'acquisition payés et diminués de la trésorerie

acquise pour 429 millions d'euros), ainsi qu'aux investissements complémentaires dans Wimm Bill Dann pour 115 millions d'euros, dans Hui Yuan Holdings Co. pour 91 millions d'euros et dans Danone Industria pour 82 millions d'euros.

En 2007, les produits de cessions et réalisations d'actifs sont principalement relatifs à la cession des activités "Biscuits et Produits Céréaliers" pour 4 516 millions d'euros (4 653 millions d'euros diminués de la trésorerie cédée pour 137 millions d'euros), des titres Shanghai Bright Dairy pour 67 millions d'euros et des cessions d'immobilisations corporelles pour 99 millions d'euros.

## VARIATION DE LA DETTE NETTE

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

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>Variation globale de la période</b>	<b>Virement à moins d'un an des dettes non courantes</b>	<b>Incidence des variations des taux de change</b>	<b>Autres</b>	<b>Au 31 décembre 2007</b>
Disponibilités	655	(161)	-	(16)	70	548
Valeurs mobilières de placement	2 564	(1 708)	-	(7)	(356)	493
<b>Total disponibilités et valeurs mobilières de placement</b>	<b>3 219</b>	<b>(1 869)</b>	<b>-</b>	<b>(23)</b>	<b>(286)</b>	<b>1 041</b>
Dettes financières courantes	416	2 613	207	(7)	(782)	2 447
Dettes financières non courantes	5 705	3 069	(207)	(4)	1 292	9 855
<b>Total des dettes financières</b>	<b>6 121</b>	<b>5 682</b>	<b>-</b>	<b>(11)</b>	<b>510</b>	<b>12 302</b>
<b>Dette nette</b>	<b>2 902</b>	<b>7 551</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>796</b>	<b>11 261</b>

Dans le cadre du financement de l'acquisition de Numico et de son refinancement, le Groupe a conclu en juillet 2007 un crédit-relais d'un montant en principal de 11 milliards d'euros à échéance maximale janvier 2009. En décembre 2007, cette dette a été partiellement refinancée par un crédit syndiqué d'un montant en principal de 4 milliards d'euros à échéances décembre 2010 et 2012. Au 31 décembre 2007, les tirages effectués sur le crédit-relais et le crédit syndiqué s'élèvent respectivement à 1,7 et 3,5 milliards d'euros.

Les autres variations correspondent principalement à :

- l'acquisition de Numico pour 814 millions d'euros ;
- la sortie des activités Biscuits et autres variations de périmètre pour - 453 millions d'euros ;
- le changement de mode de consolidation de Wahaha pour 219 millions d'euros ;
- la revalorisation et l'exercice des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires pour 164 millions d'euros.

## NOTE 26 - Obligations contractuelles et engagements hors bilan

### OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS COMMERCIAUX

Le tableau ci-dessous présente les obligations contractuelles du Groupe au 31 décembre 2007 :

	Montant des engagements par période						
	Total	2008	2009	2010	2011	2012	2013 et après
<b>Obligations reflétées au bilan</b>							
Dettes financières							
<i>Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation (avec intérêts<sup>(1)</sup>)</i>	10 319	3 514	2 327	2 635	200	1 429	214
<i>Dettes liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires<sup>(2)</sup></i>	2 700	-	-	-	-	-	2 700
<i>Dettes liées aux contrats de location financement</i>	12	2	2	1	1	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>13 031</b>	<b>3 516</b>	<b>2 329</b>	<b>2 636</b>	<b>201</b>	<b>1 430</b>	<b>2 919</b>
<b>Obligations hors bilan</b>							
Obligations en matière de contrats de location simple	367	121	112	39	28	17	50
Engagements d'achats de biens et services	845	579	167	54	32	4	9
Engagements liés à des investissements industriels	60	58	2	-	-	-	-
Garanties et nantissements donnés	156	78	-	1	3	3	71
Autres	65	48	8	2	1	-	6
<b>Total</b>	<b>1 493</b>	<b>884</b>	<b>289</b>	<b>96</b>	<b>64</b>	<b>24</b>	<b>136</b>
<b>Engagements reçus</b>							
Lignes de Crédit <sup>(3)</sup>	4 429	592	552	1 150	1 580	550	5
Garanties et nantissements reçus	59	54	-	-	-	-	5
Autres	64	58	2	2	1	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>4 552</b>	<b>704</b>	<b>554</b>	<b>1 152</b>	<b>1 581</b>	<b>550</b>	<b>11</b>

(1) Y compris les intérêts pour 831 millions d'euros. Voir détail à la Note 15.

(2) Comme expliqué en Note 15, la majorité de ces options est exerçable à tout moment.

(3) Montants non utilisés au 31 décembre 2007.

Le Groupe a par ailleurs accordé une option de vente à son partenaire indien dans les holdings contrôlant la société Britannia Industries Limited, dont le prix d'exercice est basé sur la valeur de marché.

Enfin, diverses procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires. 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 27 - Renseignements par pôle d'activité

Suite aux modifications du périmètre intervenues en 2007, le Groupe a mis en place une structure constituée de trois Pôles (Produits Laitiers Frais, Eaux, Alimentation Infantile et Nutrition Médicale), qui sont gérés séparément et sont exposés à des risques et une rentabilité distincts les uns des autres.

Les activités Alimentation Infantile et Nutrition Médicale sont regroupées au sein d'un même Pôle en 2007 compte tenu de la date récente d'acquisition de Numico. La société Blédina reste incluse dans le pôle Produits Laitiers Frais en 2007.

2007

(En millions d'euros)	Produits Laitiers Frais	Eaux	Alimentation Infantile et Nutrition Médicale <sup>(1)</sup>	Total Pôles	Éléments centraux non répartis <sup>(2)</sup>	Total Groupe
Chiffre d'affaires des Pôles	8 812	3 535	450	12 797	–	12 797
Cessions interPôles	(21)	–	–	(21)	–	(21)
Chiffre d'affaires hors Groupe	8 791	3 535	450	12 776	–	12 776
Résultat opérationnel courant	1 229	480	(15)	1 694	2	1 696
Résultat opérationnel	1 201	442	(95)	1 548	(2)	1 546
Résultat des sociétés mises en équivalence	46	34	–	80	7	87
Perte de valeur	(19)	(8)	–	(27)	–	(27)
Titres mis en équivalence	597	588	–	1 185	78	1 263
Investissements industriels	465	200	42	707	19	726
Investissements financiers	273	103	11 721	12 097	3	12 100
Dotations aux amortissements	245	144	15	404	16	420
Marge brute d'autofinancement	1 090	492	(58)	1 524	(94)	1 430
Total actif du bilan	7 527	3 376	14 750	25 653	1 923	27 576
Total passif du bilan <sup>(3)</sup>	1 343	813	1 973	4 129	14 347	18 476

(1) La Société Numico est consolidée à partir du 31 octobre 2007 (voir Note 2).

(2) 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.

(3) Hors capitaux propres.

2006

(En millions d'euros)	Produits Laitiers Frais	Eaux	Total Pôles	Autres Éléments <sup>(1)</sup>	Total Groupe
Chiffre d'affaires des Pôles	7 953	3 942	11 895	193	12 088
Cessions interPôles	(20)	–	(20)	–	(20)
Chiffre d'affaires hors Groupe	7 933	3 942	11 875	193	12 068
Résultat opérationnel courant	1 089	494	1 583	14	1 597
Résultat opérationnel	1 089	416	1 505	55	1 560
Résultat des sociétés mises en équivalence	49	(108)	(59)	10	(49)
Perte de valeur	–	(140)	(140)	–	(140)
Titres mis en équivalence	588	332	920	173	1 093
Investissements industriels	394	204	598	23	621
Investissements financiers	247	232	479	85	564
Dotations aux amortissements	231	164	395	26	421
Marge brute d'autofinancement	1 019	549	1 568	79	1 647
Total actif du bilan	6 844	3 866	10 710	6 146	16 856
Total passif du bilan <sup>(2)</sup>	1 007	1 107	2 114	8 673	10 787

(1) Les autres éléments incluent les résultats des sociétés "Biscuits et Produits Céréaliers" non cédées et l'ensemble des charges et produits qui ne sont pas directement affectables aux pôles d'activité. Les actifs et passifs figurant en autres éléments sont les actifs et passifs des sociétés "Biscuits et Produits Céréaliers", les éléments détenus en vue de leur cession, les actifs et passifs d'impôts courants et différés ainsi que les éléments de dette nette.

(2) Hors capitaux propres.

## NOTE 28 - 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).

Les activités du pôle Alimentation Infantile et Nutrition Médicale n'ont pas encore fait l'objet d'une allocation par zone géographique au 31 décembre 2007 compte tenu de la date récente d'acquisition de Numico.

(En millions d'euros)					2007
	Europe	Asie	Reste du Monde	Alimentation Infantile et Nutrition Médicale	Total
Chiffre d'affaires hors Groupe	7 370	1 539	3 417	450	12 776
Résultat opérationnel courant	1 122	177	412	(15)	1 696
Résultat opérationnel	1 081	162	398	(95)	1 546
Résultat des sociétés mises en équivalence	1	57	29	-	87
Investissements industriels	291	90	284	42	707
Marge brute d'autofinancement	1 020	168	394	(58)	1 524
Total actif du bilan	6 860	1 923	2 120	14 750	25 653

(En millions d'euros)					2006
	Europe	Asie	Reste du Monde		Total
Chiffre d'affaires hors Groupe	6 814	2 206	3 048		12 068
Résultat opérationnel courant	1 024	206	367		1 597
Résultat opérationnel	1 027	209	324		1 560
Résultat des sociétés mises en équivalence	(114)	17	48		(49)
Investissements industriels	256	88	254		598
Marge brute d'autofinancement	958	240	370		1 568
Total actif du bilan	6 421	2 426	1 863		10 710

## NOTE 29 - Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2007

En 2007, sur 256 sociétés consolidées (169 en 2006), 238 font l'objet d'une intégration globale (145 en 2006) et 18 d'une mise en équivalence (24 en 2006).

### PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE POUR LA PREMIÈRE FOIS EN 2007

- La société Numico et ses filiales
- Danone Chili
- Danone Alqueria (Colombie)
- Danone Dairy Thailand
- Danone Indonésie
- Danone Japon (ex Calpis Ajimonoto Danone), consolidée par mise en équivalence jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2007
- Danone Tessala Boissons
- Danone Hayat Antalya

### SOCIÉTÉ CONSOLIDÉE PAR MISE EN ÉQUIVALENCE POUR LA PREMIÈRE FOIS EN 2007

- Wahaha, consolidée par intégration globale jusqu'au 30 juin 2007 (voir Note 2.3).

### SOCIÉTÉS QUI NE SONT PLUS CONSOLIDÉES OU MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2007

- Les sociétés des activités "Biscuits et Produits Céréaliers"
- Clover Danone Beverages LTD, cédée
- Société des Eaux de Mont Roucous, cédée
- The Danone Springs of Eden, cédée
- Ingetec, fusionnée avec groupe Danone SA
- Bialim, fusionnée avec groupe Danone SA
- Finalim III, fusionnée avec Produits Laitiers Frais Nord Europe
- Lodahlim BV, en cours de liquidation

## SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
GROUPE 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	57,21	57,21
DANONE CANARIES (ILTESA)	Espagne	78,51	44,92
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	55,23
DANONE	République Tchèque	98,30	98,30
DANONE	Roumanie	100,00	100,00
DANONE	Royaume-Uni	100,00	100,00
DANONE INDUSTRIA	Russie	85,00	85,00
DANONE VOLGA	Russie	90,78	77,16
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 CHILE	Chili	70,00	70,00
DANONE ALQUERIA	Colombie	51,00	51,00
DANONE DAIRY EGYPT	Egypte	100,00	100,00
DANNON COMPANY	Etats-Unis	100,00	100,00
STONYFIELD FARM	Etats-Unis	83,99	83,99
DANONE SAHAR	Iran	70,00	70,00
DANONE DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
PT DANONE DAIRY INDONESIA	Indonésie	100,00	70,30
DANONE	Indonésie	100,00	100,00
DANONE DAIRY THAILAND	Thaïlande	100,00	100,00
DANONE JAPAN (Ex CALPIS AJINOMOTO DANONE)	Japon	100,00	100,00

(2) Appartiennent à la même entité juridique en Argentine.

## Documents consolidés

Annexes aux comptes consolidés - NOTE 29

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
<b>EAUX</b>			
DRINKCO	France	100,00	100,00
SA DES EAUX MINÉRALES D'ÉVIAN	France	100,00	100,00
SEAT (Société d'Exploitation d'Activités Touristiques) <sup>(3)</sup>	France	99,89	99,89
SMDA – SOURCES DU MONT DORE EN AUVERGNE	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	78,49
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
DANONE HAYAT ANTALYA	Turquie	80,00	80,00
DANONE TESSALA BOISSONS	Algérie	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
ULTRA PURA	Mexique	100,00	100,00
CGA	Mexique	100,00	100,00
SALUS	Uruguay	58,61	58,61
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
AQUA (PT TIRTA INVESTAMA) <sup>(1)</sup>	Indonésie	74,00	74,00
FRUCOR	Nouvelle-Zélande	100,00	100,00

(1) Ensemble des entités juridiques constituant la société consolidée.

(2) Appartiennent à la même entité juridique en Argentine.

(3) La SEAT exploite le casino d'Évian. 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.

Principales sociétés	Pourcentages		
	Pays	Contrôle du groupe	Intérêts
<b>ALIMENTATION INFANTILE ET NUTRITION MÉDICALE</b>			
MILUPA GMBH	Autriche	100,00	98,85
NUTRICIA NAHRUNGSMITTEL GMBH & CO AG	Autriche	100,00	98,85
N.V. NUTRICIA BELGIË	Belgique	100,00	98,85
N.V. MILUPA	Belgique	100,00	98,85
NUTRICIA A/S	Danemark	100,00	98,85
NUTRICIA BABY OY	Finlande	100,00	98,85
NUTRICIA CLINICAL OY LTD.	Finlande	100,00	98,85
NUTRICIA FRANCE S.A.	France	100,00	98,85
NUTRICIA NUTRITION CLINIQUE S.A.S.	France	100,00	98,85
PFRIMMER NUTRICIA GMBH	Allemagne	100,00	98,85
MILUPA GMBH	Allemagne	100,00	98,85
NUTRICIA DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	100,00	98,85
SHS GES. FÜR KLINISCHE ERNÄHRUNG MBH	Allemagne	100,00	98,85
NUTRICIA IRELAND LTD.	Irlande	100,00	98,85
NUTRICIA ITALIA S.P.A.	Italie	100,00	98,85
MELLIN S.P.A.	Italie	100,00	98,85
N.V. NUTRICIA	Pays-Bas	100,00	98,85
NUTRICIA NEDERLAND B.V.	Pays-Bas	100,00	98,85
NUTRICIA CUIJK B.V.	Pays-Bas	100,00	98,85
NUTRICIA EXPORT B.V.	Pays-Bas	100,00	98,85
NUTRICIA NORGE AS	Norvège	100,00	98,85
MILUPA PRODUÇÃO S.A.	Portugal	100,00	98,85
MILUPA COMERCIAL S.A.	Portugal	100,00	98,85
NUTRICIA S.R.L.	Espagne	100,00	98,85
NUMIL NUTRICIÓN S.R.L.	Espagne	100,00	98,85
NUTRICIA NORDICA AB	Suède	100,00	98,85
MILUPA S.A.	Suisse	100,00	98,85
NUTRICIA S.A.	Suisse	100,00	98,85
NUTRICIA LTD.	Royaume-Uni	100,00	98,85
SHS INTERNATIONAL LTD.	Royaume-Uni	100,00	98,85
NUTRICIA A.S.	République Tchèque	100,00	98,85
DEVA A.S.	République Tchèque	100,00	98,85
NUMIL HELLAS S.A.	Grèce	100,00	98,85
NUMIL HUNGARY TÁP SZERKERESKEDELNI KFT.	Hongrie	100,00	98,85
UAB NUTRICIA BALTICS	Lituanie	100,00	98,85
SIA AMAIJA	Lettonie	100,00	98,85
NUTRICIA POLSKA SP. Z.O.O.	Pologne	100,00	49,41
NUTRICIA ZAKLADY PRODUKCYNE SP. Z.O.O.	Pologne	100,00	49,43
MILUPA S.R.L.	Roumanie	100,00	98,85
OAQ ISTRA NUTRICIA	Russie	100,00	98,55
LLC NUTRICIA RUSSIA	Russie	100,00	98,75
NUTRICIA SLOVAKIA S.R.O.	Slovaquie	100,00	98,85
NUMIL GIDA ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.S.	Turquie	100,00	98,85
NUTRICIA UKRAINE LLC	Ukraine	100,00	98,85
NUTRICIA AUSTRALIA PTY LTD.	Australie	100,00	98,85
NUTRICIA PHARMACEUTICAL (WUXI) CO. LTD.	Chine	100,00	98,85
NUTRICIA (ASIA-PACIFIC) LTD.	Chine	100,00	98,85
INTERNATIONAL NUTRITION CO. LTD.	Chine	100,00	98,85
PT SARI HUSADA TBK	Indonésie	100,00	98,82

## Documents consolidés

Annexes aux comptes consolidés - NOTE 29

Principales sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
<b>ALIMENTATION INFANTILE ET NUTRITION MÉDICALE</b>			
PT NUTRICIA INDONESIA SEJAHTERA	Indonésie	100,00	98,85
DUMEX (MALAYSIA) SDN. BHD.	Malaisie	100,00	98,85
NUTRICIA LTD. (NEW ZEALAND)	Nouvelle-Zélande	100,00	98,85
DUMEX LTD. THAILAND	Thaïlande	100,00	97,76
VIETNAM NUTRITION JOINT STOCK CO.	Vietnam	100,00	98,85
KASDORF S.A.	Argentine	100,00	98,85
SUPPORT PRODUTOS NUTRICIONAIS LTDA.	Brésil	100,00	98,85
NUTRICIA NORTH AMERICA INC.	Etats-Unis	100,00	98,85

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
<b>SOCIETES HOLDINGS ET FINANCIERES</b>			
ALFABANQUE	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
PRODUITS LAITIERS FRAIS AMERIQUE DU NORD	France	100,00	100,00
HOLDING EUROPEENNE DE BOISSONS	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
BIALIM BELGIQUE	Belgique	100,00	100,00
DANONE SERVICES 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
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

Sociétés	Pourcentages		
	Pays	Contrôle du groupe	Intérêts
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
MYEN	Singapour	100,00	100,00
NOVALC	Singapour	100,00	100,00
DANONE HOLDING NEW ZEALAND	Nouvelle-Zélande	100,00	100,00
INTERNATIONAL NUTRITION CO. LTD. A/S	Danemark	100,00	98,85
INC SHANGHAI (HOLDING) LTD. A/S	Danemark	100,00	98,85
DUMEX NUTRITION LTD. A/S	Danemark	100,00	98,85
NUMICO FINANCIAL CENTER B.V.	Pays-Bas	100,00	98,85
NUMICO BEHEER B.V.	Pays-Bas	100,00	98,85
NUMICO NEDERLAND B.V.	Pays-Bas	100,00	98,85
NUTRICIA INTERNATIONAL B.V.	Pays-Bas	100,00	98,85
NUTRICIA POLAND B.V.	Pays-Bas	100,00	49,43
PTSH HOLDING SINGAPORE PTE LTD.	Singapour	100,00	98,85
PTNIS HOLDING SINGAPORE PTE LTD.	Singapour	100,00	98,85
UK HOLDINGS CAP LTD.	Royaume-Uni	100,00	98,85
NUTRICIA GRUNDSTÜCKSVVERWALTUNGS GMBH	Allemagne	100,00	98,85
NUMICO INFANT NUTRITION GROUP LTD.	Irlande	100,00	98,85
NUTRICIA FINANCIAL SERVICES LTD.	Irlande	100,00	98,85
NUTRICIA (COW & GATE, MILUPA) HOLDINGS LTD.	Royaume-Uni	100,00	98,85
NUMICO ASIA-PACIFIC HOLDINGS PTE LTD.	Singapour	100,00	98,85
NUMICO ASIA PACIFIC MANUFACTURING PTE	Singapour	100,00	98,85
NUMICO RESEARCH AUSTRALIA PTY LTD.	Australie	100,00	98,85
CENTRAL LABORATORIES FRIEDRICHSDORF GMBH	Allemagne	100,00	98,85
NUMICO TRADING B.V.	Pays-Bas	100,00	98,85
NUMICO RESEARCH B.V.	Pays-Bas	100,00	98,85
NUTRICIA INFANT NUTRITION LTD.	Irlande	100,00	98,85

Documents consolidés

Annexes aux comptes consolidés - NOTE 29

## SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
<b>PRODUITS LAITIERS FRAIS</b>			
GLENISK	Irlande	35,72	35,72
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
YAKULT HONSHA	Japon	20,02	20,02
YAKULT VIETNAM	Vietnam	20,00	20,00
<b>EAUX</b>			
FERMINVEST	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
POLSKA WODA	Pologne	50,00	50,00
SOTHERMA	Maroc	30,00	30,00
CHINA HUIYUAN JUICE	Chine	22,98	22,98
WAHAHA <sup>(1)(4)</sup>	Chine	51,00	51,00
KIRIN MC DANONE WATERS	Japon	25,00	25,00
<b>BISCUITS</b>			
BAGLEY LATINO AMERICA	Espagne	49,00	49,00

(1) Ensemble des entités juridiques constituant la société consolidée

(4) Voir Note 2.3.

## ACTIVITÉS BISCUITS ET PRODUITS CÉRÉALIERS, CÉDÉES

Sociétés consolidées par intégration globale	Pays	Sociétés consolidées par intégration globale	Pays
LU ANTILLES GUYANE CARAÏBES	France	CHOCK AND ROLLS	Russie
LU OCÉAN INDIEN	France	DANONE BISCUITS ALGÉRIE	Algérie
GENERALE BISCUIT GLICO FRANCE	France	DANONE MASHREQ	Egypte
LU FRANCE	France	DANONE FOODS TRADING CHINA	Chine
LU SNACK FOODS	Allemagne	JIANGMEN DANONE BISCUITS	Chine
LU BELGIË (GB BELGIE)	Belgique	SHANGHAI DANONE BISCUITS FOODS	Chine
LU BISCUITS	Espagne	SUZHOU CO LTD	Chine
LU SUOMI	Finlande	DANONE BISCUITS INDONESIA	Indonésie
PAPADOPOULOS	Grèce	DANONE BISCUITS MANUFACTURING	Malaisie
LU GYORI (GYORI KEKSZ)	Hongrie	DANONE MARKETING (MALAYSIA)	Malaisie
SAIWA	Italie	DANONE SNACKS MANUFACTURING	Malaisie
LU NEDERLAND (GB NEDERLAND)	Pays-Bas	GENERALE BISCUIT	France
LU POLSKA	Pologne	SELBA NEDERLAND	Pays-bas
OPAVIA – LU	République Tchèque	KUAN/BRITANNIA BRANDS KUAN	Singapour
BOLSHEVIK	Russie	DANONE MARKETING SINGAPORE	Singapour
Sociétés consolidées par mise en équivalence	Pays	Sociétés consolidées par mise en équivalence	Pays
GRIESSON-DE BEUKELAER	Allemagne	SOTUBI	Tunisie
BIMO	Maroc	CONTINENTAL BISCUITS PAKISTAN	Pakistan

## 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 2007, 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 :

- à la date d'acquisition de Numico et comme indiqué en Note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés, votre société a déterminé, assisté d'un évaluateur externe, les justes valeurs des actifs et passifs identifiables acquis, en fonction de la situation de Numico au 31 octobre 2007. Nous avons examiné les méthodes et hypothèses retenues pour estimer ces justes valeurs, et notamment le rapport émis par l'évaluateur externe ;
- votre société 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 selon les modalités décrites dans les notes 1.4 et 1.5 de l'annexe 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 et avons vérifié que la Note 4 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée ;
- votre société s'est engagée à acquérir les participations détenues par des actionnaires de certaines filiales consolidées, au cas où ces derniers souhaiteraient exercer leur option de vente. La Note 1.18 de l'annexe 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 de l'annexe 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 sur la base des éléments disponibles à ce jour. Nous avons apprécié le caractère raisonnable des hypothèses retenues et des évaluations qui en résultent ;

- la Note 1.25 de l'annexe aux comptes consolidés expose les méthodes comptable et de présentation relatives aux activités arrêtées, cédées ou en cours de cession. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans la Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés, et nous nous sommes assurés de leur correcte application ;
- la Note 2.3 de l'annexe aux comptes consolidés expose l'évolution des relations avec un partenaire du Groupe dans l'ensemble d'entités juridiques Wahaha (Eaux – Chine). Comme indiqué dans cette note, cette situation particulière a amené votre société à modifier le mode de consolidation de Wahaha et à mettre en équivalence sa participation à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2007. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné le traitement comptable retenu et les informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés, et nous 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 14 mars 2008

#### Les Commissaires aux Comptes

<b>MAZARS &amp; GUÉRARD</b>		<b>PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT</b>	
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 2006 et 2007 :

	2006				2007			
	Pricewaterhouse Coopers		Mazars & Guérard		Pricewaterhouse Coopers		Mazars & Guérard	
(en millions d'euros, sauf %)	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>Audit :</b>								
<b>Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>	<b>7,5</b>	<b>75,0</b>	<b>3,2</b>	<b>100,0</b>	<b>5,2</b>	<b>65,0</b>	<b>3,0</b>	<b>100,0</b>
<i>Emetteur</i>	2,0	20,0	0,7	21,9	1,0	12,5	0,8	26,7
<i>Filiales intégrées globalement</i>	5,5	55,0	2,5	78,1	4,2	52,5	2,2	73,3
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes</b>	<b>1,5</b>	<b>15,0</b>	-	-	<b>2,0</b>	<b>25,0</b>	-	-
<i>Emetteur</i>	1,1	11,0	-	-	1,6	20,0	-	-
<i>Filiales intégrées globalement</i>	0,4	4,0	-	-	0,4	5,0	-	-
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>	<b>1,0</b>	<b>10,0</b>	-	-	<b>0,8</b>	<b>10,0</b>	-	-
<i>Fiscal</i>	1,0	10,0	-	-	0,8	10,0	-	-
<b>Total des honoraires</b>	<b>10,0</b>	<b>100,0</b>	<b>3,2</b>	<b>100,0</b>	<b>8,0</b>	<b>100,0</b>	<b>3,0</b>	<b>100,0</b>

## 20.2 Documents sociaux

### 20.2.1 Extrait du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale

Groupe Danone (ci-après "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 la Société 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.

La Société est également la société pivot pour l'intégration fiscale des sociétés françaises du Groupe détenues à plus de 95 %.

#### COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2007

##### Principaux événements de l'exercice

Au cours de l'exercice 2007, la Société a procédé aux opérations suivantes :

- le 31 octobre 2007, à la suite de l'approbation de l'opération par les autorités de la concurrence, la Société a pris le contrôle de Royal Numico N.V. ("Numico"), cotée à la bourse d'Amsterdam et dont elle détenait 29,57 % des titres depuis juillet 2007. Au 31 décembre 2007, la Société détient 98,85 % des titres de la société, qui n'est plus cotée. Par cette opération, la Société renforce ses positions dans les métiers de l'Alimentation Infantile et de la Nutrition Médicale ;
- le 30 novembre 2007, la Société a cédé ses activités Biscuits et Produits Céréaliers à Kraft Foods, à travers ses participations principalement dans Generale Biscuit.

##### 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 290 millions d'euros en 2007 contre 228 millions d'euros en 2006.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 549 millions d'euros en 2007 contre 590 millions d'euros en 2006.

Les produits de participations s'élèvent à 1 627 millions d'euros en 2007 contre 391 millions d'euros en 2006. L'augmentation constatée sur l'exercice 2007 résulte principalement d'un dividende reçu de la société Compagnie Gervais Danone pour un montant de 602 millions d'euros, ainsi que des dividendes à recevoir des sociétés Danone Asia Pte Limited et Britannia Holdings Pte Limited (BHPL) comptabilisés pour un montant de 826 millions d'euros dans le cadre de la cession de l'activité Biscuits en Asie.

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2007, qui s'élève à 2 627 millions d'euros, comprend principalement la plus-value réalisée dans le cadre de la cession des participations dans les activités Biscuits et Produits Céréaliers.

#### COMMENTAIRES SUR LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2007

Au 31 décembre 2007, la dette nette de la Société, qui s'élève à environ 10 milliards d'euros, comprend principalement :

- un crédit-relais conclu en juillet 2007 pour un montant initial en principal de 11 milliards d'euros dans le cadre du financement de l'acquisition de Numico (tiré au 31 décembre 2007 pour un montant de 1,7 milliard d'euros),
- un crédit syndiqué mis en place en décembre 2007 pour un montant initial en principal de 4 milliards d'euros dans le cadre du refinancement de ce crédit-relais (tiré au 31 décembre 2007 pour un montant de 3,5 milliards d'euros),
- un compte-courant avec Danone Finance International, l'une des sociétés financières du Groupe, filiale indirecte de la Société, pour un montant de 4,4 milliards d'euros.

#### INFORMATIONS CONCERNANT LES CHARGES DÉDUCTIBLES

Conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code Général des Impôts, un montant de 407 698 euros a été réintégré dans les bases imposables de l'exercice 2007 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 2007 :

- la société Eurazeo détient 5,5 % du capital et 9,2 % des droits de vote nets ;
- la Caisse des Dépôts et Consignations détient 3,5 % du capital et 3,5 % des droits de vote nets ;
- le Fonds Commun de Placement "Fonds Groupe Danone" détient 1,6 % du capital et 2,9 % des droits de vote nets ;
- Groupe Sofina et Henex (ex Glaces de Moustier) détiennent 2,1 % du capital et 2,6 % des droits de vote nets ;
- Predica détient 1,8 % du capital et 1,8 % des droits de vote nets ;
- la Société détient 6,2 % du capital et sa filiale Danone SA (Espagne) détient 1,1 % 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 SA, 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 2007, 2 484 450 options d'achat à 1 006 bénéficiaires au prix d'exercice de 60,99 euros ;
- au titre du plan d'octobre 2007, 26 800 options d'achat à 22 bénéficiaires au prix de 55,47 euros ;
- au titre du plan de décembre 2007, 308 565 options d'achat à 70 bénéficiaires au prix de 59,96 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 du 27 avril 2006 et du 26 avril 2007, la Société a acheté, en 2007, 8 618 954 de ses propres actions au prix moyen de 58,9 euros.

Le détail des rachats réalisés par la Société au cours de l'exercice 2007 est mentionné au paragraphe 21.1.3 du présent Document de Référence.

Au 31 décembre 2007, la Société détenait 31 631 439 actions propres, soit 6,2 % de son capital.

## PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

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 de Fonds Commun de Placement (le FCPE "Fonds Groupe Danone" et les FCPE d'autres filiales du Groupe), s'élevait à 8 029 101, soit 1,6 % du capital de la Société.

## ENGAGEMENT DE CONSERVATION D'ACTIONS ISSUES DE LEVÉES D'OPTIONS

Conformément à l'article L. 225-185 du Code de commerce introduit par la nouvelle loi du 30 décembre 2006, le Président Directeur Général et le Directeur Général Délégué sont tenus de conserver (sous forme nominative) un certain nombre d'actions issues des levées d'options attribuées dans le cadre de chaque plan d'attribution d'options décidé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 et ce jusqu'à la fin de leurs fonctions.

Le Conseil d'Administration réuni le 26 avril 2007 a décidé que cet engagement de conservation porterait sur un nombre d'actions correspondant à 35 % de la plus-value d'acquisition, nette d'impôts et de charges sociales, réalisée sur la totalité des actions issues d'une levée d'options faite par le dirigeant concerné au titre de ce plan.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs décidé de soumettre l'ensemble des autres membres du Comité Exécutif à cette obligation de conservation et ce dans les mêmes conditions.

## INFORMATIONS SUR LA MANIÈRE DONT LA SOCIÉTÉ PREND EN COMPTE LES CONSÉQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE SON ACTIVITÉ

La Société compte 692 salariés au 31 décembre 2007 (673 salariés au 31 décembre 2006), dont environ 75 % sont des cadres. Les rémunérations brutes de ces salariés et les charges sociales afférentes se sont élevées à 186 millions d'euros en 2007 (149 millions d'euros en 2006), dont 5,4 millions d'euros au titre des accords d'intéressement (5 millions d'euros en 2006).

La grande majorité des salariés de la Société 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 2007, 12 843 heures de formation ont été dispensées à 66 % 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 3 % 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. Par ailleurs, le Groupe a mené en 2007 des actions de sensibilisation, de recrutement et de maintien de l'emploi de travailleurs handicapés à la suite d'un accord sur le handicap signé en 2006 avec ses partenaires sociaux.

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 des pôles Produits Laitiers Frais et Eaux de la Société sur l'environnement :

	Unités	2007
<b>Energie</b>		
Energie thermique <sup>(1)</sup>	GWh <sup>(2)</sup>	1 914
Energie électrique	GWh <sup>(2)</sup>	1 614
Energie totale	GWh <sup>(2)</sup>	3 528
<b>Déchets</b>		
Déchets totaux <sup>(3)</sup>	milliers de tonnes	209
Déchets valorisés <sup>(4)</sup>	milliers de tonnes	172
Taux de valorisation	%	83
<b>Eau</b>		
Consommation <sup>(5)</sup>	millions de m <sup>3</sup>	38
Rejets DCO nette <sup>(6)</sup>	Tonne	4 657
Nombre de rejets accidentels significatifs (produits chimiques et hydrocarbures)		2
<b>Gaz participant à l'effet de serre (direct)<sup>(11)</sup></b>	milliers de tonnes équivalent CO <sub>2</sub> <sup>(7)</sup>	429
<b>Gaz participant à l'acidification atmosphérique</b>		
Oxyde de soufre	tonne équivalent SO <sub>2</sub> <sup>(8)</sup>	2 052
Oxyde d'azote	tonne équivalent NO <sub>2</sub> <sup>(9)</sup>	988
<b>Gaz ayant un impact sur la couche d'ozone<sup>(12)</sup></b>	kg équivalent CFC <sup>(10)</sup>	794

(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.

(11) Comprennent : CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, CFC, HCFC, HFC et Halons (selon IPCC 2001).

(12) Comprennent : CFC, HCFC et Halons (selon Protocole de Montréal).

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 4.5 - Risques liés à l'environnement, du présent Document de Référence.

## INFORMATIONS SUR danone.communities

Lors de l'Assemblée Générale Mixte de la Société du 26 avril 2007, les actionnaires avaient approuvé à une très large majorité la mise en œuvre du projet socialement et économiquement innovant dénommé danone.communities.

Depuis cette date, le projet danone.communities a été effectivement réalisé. Dans ce cadre, la SICAV danone.communities a été créée, le FCPR danone.communities a également été mis en place, et la Société a souscrit au capital de la SICAV danone.communities à hauteur de 20 millions d'euros, soit un montant égal au plafond fixé dans la résolution.

De même, et conformément aux engagements pris par la Société et mentionnés dans le rapport du Conseil en 2007, le montant total des contributions financières de la Société à danone.communities a atteint la somme de 1,2 million d'euros, soit un montant inférieur au plafond mentionné dans ce rapport, de 1,5 million d'euros. Le montant du plafond de ces contributions a été fixé pour l'exercice 2008 à 2,5 millions d'euros. Ce montant sera revu chaque année par le Conseil d'Administration de la Société pour tenir compte du développement de danone.communities.

Dans ce cadre, un premier investissement du FCPR auprès de la société Grameen Danone Foods au Bangladesh est en cours de réalisation : il s'agit d'un investissement combiné du FCPR et de certaines entités du groupe Grameen prenant la forme d'une souscription à une augmentation du capital de la société Grameen Danone Foods pour un montant global de 100 millions de Takas (soit environ 1 million d'euros), le FCPR souscrivant à l'augmentation de capital à hauteur de 50 %, soit 50 millions de Takas (environ 500 000 euros). Ce financement permettra notamment la construction d'une usine de yaourts à Dhaka (Bangladesh) en 2008. Conformément à la Charte de Gouvernance de danone.communities, le Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration de la Société a été consulté et a émis un avis favorable sur la conformité à cette charte de cette prise de participation.

## 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 :

### (i) 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.

### (ii) 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.

### (iii) 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 2007, la société Eurazeo détient 5,5 % du capital et 9,2 % des droits de vote nets, calculés 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.

### (iv) Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux sur la Société et description de ceux-ci

Néant.

### (v) 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 "Fonds Groupe Danone", détenant au 31 décembre 2007 1,6 % du capital et 2,9 % des droits de vote nets, 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.

### (vi) 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.

### (vii) 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.

### (viii) Pouvoirs du Conseil d'Administration en cas d'offre publique

L'Assemblée Générale des actionnaires du 26 avril 2007 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 29 avril 2008 une nouvelle autorisation relative à ce programme de rachat d'actions. Cette

autorisation n'offrira plus au Conseil d'Administration la faculté de mettre en œuvre le programme de rachat en période d'offre publique.

**(ix) 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 Latino America, un des leaders des biscuits en Amérique Latine, dans laquelle la Société détient une participation de 49 %. En cas de changement de contrôle de la Société, le groupe Arcor aura le droit de racheter la totalité de la participation dans Bagley Latino America 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.
- Dans le cadre du financement de l'acquisition du groupe Numico et de son refinancement, la Société a conclu en juillet et en décembre 2007 deux contrats de crédit (décrits au paragraphe 10.1) comportant chacun une clause de changement de contrôle :
  - (i) un crédit-relais (conclu en juillet 2007 d'un montant en principal à l'origine de 11 milliards) offre aux créanciers un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société ;
  - (ii) un crédit syndiqué (conclu en décembre 2007 d'un montant en principal de 4 milliards) offre aux créanciers un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société, s'il est accompagné d'une dégradation importante de sa notation par les agences de rating ("*sub investment grade*").

Le programme d'émissions obligataires EMTN du Groupe, qui a été renouvelé en novembre dernier, comprend désormais également un dispositif similaire à celui figurant dans le deuxième contrat de crédit.

**(x) 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 de la Société sont détaillées au paragraphe 15.3 du présent Document de Référence.

**COMMENTAIRES SUR LES RÉSOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

**Approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2007 (1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions)**

Nous vous demandons d'approuver les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

**Affectation du résultat (3<sup>e</sup> résolution)**

Il vous est proposé de :

• constater que le bénéfice de l'exercice 2007 s'élève à	4 046 112 118,85 euros
• constater que le report à nouveau est de	2 142 651 098,23 euros
• soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à	6 188 763 217,08 euros
• décider d'affecter le total ainsi obtenu :	
- au dividende pour un montant de	564 136 606,00 euros
- aux réserves ordinaires pour un montant de	2 000 000 000,00 euros
- le solde au report à nouveau pour un montant de	3 624 626 611,08 euros

La somme de 564 136 606 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 1,1 euro par action.

Le dividende de l'exercice 2007 sera détaché de l'action le 9 mai 2008 et payable en espèces à partir du 14 mai 2008 sur les positions arrêtées le 13 mai au soir.

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**

<b>Exercice<sup>(1)</sup></b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Dividende distribué</b>
2004	536 191 040	0,675 <sup>(2)</sup>
2005	528 470 380	0,85 <sup>(3)</sup>
2006	521 729 492	1 <sup>(3)</sup>

(1) Les chiffres des exercices 2004, 2005 et 2006 ont été retraités pour prendre en compte les divisions par 2 du nominal des actions intervenues en 2004 et en 2007.

(2) Distribution éligible pour sa totalité à la réfaction de 50 %.

(3) Distribution éligible pour sa totalité à la réfaction de 40 %.

**Approbation des conventions visées au rapport spécial des Commissaires aux Comptes (4<sup>e</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, étant précisé que les engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs aux indemnités de rupture dans certains cas de cessation des fonctions des quatre mandataires sociaux de la Société sont soumis à votre approbation sous forme de résolutions séparées.

**Renouvellement des mandats d'Administrateur (5<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup>, 7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> résolutions)**

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler pour la durée statutaire, à savoir trois ans, les mandats d'Administrateur de Messieurs Bruno BONNELL, Bernard HOURS, Jacques NAHMIAS, Naomasa TSURITANI, Jacques VINCENT et Michel DAVID-WEILL.

Concernant Monsieur Michel DAVID-WEILL, votre accord pour le renouvellement de son mandat serait donné au titre de l'article 15.2 des statuts de la Société. Cet article prévoit en effet que la limite d'âge de 70 ans pour les Administrateurs de la Société n'empêche pas le renouvellement de leur mandat par l'Assemblée Générale, et ce à condition que le nombre d'Administrateurs concernés par cette limite d'âge ne dépasse pas le quart des Administrateurs en fonction. Ce plafond est bien respecté, puisque seuls Messieurs DAVID-WEILL et LAUBIE (sur un total de 13 Administrateurs composant votre Conseil) ont atteint ou atteindront l'âge de 70 ans au cours de l'année 2008.

Concernant Monsieur Christian LAUBIE, les statuts prévoient que le mandat d'un Administrateur est réputé prendre fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année au cours de laquelle cet Administrateur atteindra l'âge de 70 ans, ce qui est le cas pour cet Administrateur.

Toutefois, l'article 15.2 des statuts de la Société prévoit que cette limite d'âge n'est pas applicable si l'Assemblée décide de maintenir le mandat de l'Administrateur concerné (sous la réserve précitée du maintien du quart des administrateurs concernés par cette limite d'âge).

Nous vous demandons donc de bien vouloir maintenir Monsieur Christian LAUBIE dans ses fonctions d'Administrateur, et ce jusqu'à l'issue de son mandat, à savoir l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.

**Approbation des engagements visés à l'article L. 225-42-1 relatifs aux modalités d'indemnisation des quatre mandataires sociaux dans certains cas de cessation de leurs fonctions (12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, et 15<sup>e</sup> résolutions)**

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce introduites par la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (dite loi "TEPA"), les indemnités des dirigeants de sociétés cotées qui seraient exigibles à raison de la cessation de leurs fonctions doivent désormais être subordonnées à la réalisation de conditions de performance.

Cette nouvelle loi prévoit également que ces indemnités doivent être soumises à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires, sous la forme d'une résolution individuelle pour chaque dirigeant concerné.

Votre Conseil d'Administration a donc mis fin aux indemnités existantes des quatre mandataires sociaux de la Société, et leur a octroyé de nouvelles indemnités qui sont soumises à votre approbation par ces quatre résolutions. Le montant de ces nouvelles indemnités reste identique à celui prévu pour les indemnités existantes, de même leurs cas d'exigibilité restent inchangés. En revanche, le versement de ces indemnités devient subordonné à la réalisation de conditions de performance. Ces conditions sont identiques pour chacun des quatre mandataires sociaux, et sont basées sur la comparaison de la croissance organique des chiffres d'affaires du Groupe et de celle d'un panel de groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, sur une période de 5 ans.

Les engagements pris par la Société relatifs à ces modalités d'indemnisation sont décrites dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

**Acquisition par la Société de ses propres actions (16<sup>e</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 cession d'actions aux salariés (soit directement, soit par l'intermédiaire de FCPE d'épargne salariale) dans le cadre de plans d'actionnariat salarié ou de plans d'épargne d'entreprise ;
- 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. Toutefois, votre Conseil a décidé de supprimer la faculté de procéder à ces rachats en période d'offre publique qui figurait dans les précédentes autorisations, tout rachat d'actions pendant cette période n'étant donc désormais plus autorisé.

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, 51 285 146 actions à la date du 31 décembre 2007, représentant un montant maximum d'achat théorique de 4 102 811 680 euros), à un prix maximum d'achat de 80 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.

## 20.2.2 Comptes de la société mère Groupe Danone

### COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(En millions d'euros)</i>	Notes	2006	2007
Chiffre d'affaires net		228	290
Autres produits		1	4
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>8</b>	<b>229</b>	<b>294</b>
Frais de personnel	9	(149)	(186)
Autres charges d'exploitation		(441)	(363)
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>10</b>	<b>(590)</b>	<b>(549)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(361)</b>	<b>(255)</b>
Produits de participation		391	1 627
Intérêts et produits assimilés		4	4
Intérêts et charges assimilées		(26)	(176)
Autres charges et produits financiers		30	(12)
<b>Résultat financier</b>	11	<b>399</b>	<b>1 443</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>38</b>	<b>1 188</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	12	<b>610</b>	<b>2 627</b>
Impôts sur les bénéfices	13	226	231
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>874</b>	<b>4 046</b>

**BILAN****Actif**

(En millions d'euros)	Notes	2006	2007		
		Montants nets	Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets
Immobilisations incorporelles		5	28	(21)	7
Immobilisations corporelles		8	22	(14)	8
Titres de participation		4 911	17 517	(1 263)	16 254
Autres immobilisations financières		1 398	1 227	–	1 227
<b>Immobilisations financières</b>	2	<b>6 309</b>	<b>18 744</b>	<b>(1 263)</b>	<b>17 481</b>
<b>Actif immobilisé</b>		<b>6 322</b>	<b>18 794</b>	<b>(1 298)</b>	<b>17 496</b>
Créances	3	147	924	–	924
Valeurs mobilières de placement	4	–	133	–	133
Disponibilités		3	1	–	1
<b>Actif circulant</b>		<b>150</b>	<b>1 058</b>	–	<b>1 058</b>
Comptes de régularisation		30	17	–	17
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>6 502</b>	<b>19 869</b>	<b>(1 298)</b>	<b>18 571</b>

**Passif**

(En millions d'euros)	Notes	2006	2007	
		(après répartition)	(avant répartition)	(après répartition)
Capital		130	128	128
Primes d'émission, de fusion, d'apport		–	52	52
Ecart de réévaluation		4	4	4
Réserves		2 374	1 794	3 794
Report à nouveau		2 104	2 143	3 625
Résultat de l'exercice		–	4 046	–
Provisions réglementées		–	2	2
<b>Capitaux propres</b>	5	<b>4 612</b>	<b>8 169</b>	<b>7 605</b>
Dettes financières	6	–	5 688	5 688
Autres dettes	7	1 890	4 714	5 278
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>6 502</b>	<b>18 571</b>	<b>18 571</b>

## Annexe aux Comptes individuels de la société mère

---

### ● ● ● SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

<b>NOTE 1</b> Règles et méthodes comptables	140	<b>NOTE 9</b> Charges d'exploitation	142
<b>NOTE 2</b> Immobilisations financières	141	<b>NOTE 10</b> Rémunérations et effectifs	143
<b>NOTE 3</b> Créances	141	<b>NOTE 11</b> Résultat financier	143
<b>NOTE 4</b> Valeurs mobilières de placement	141	<b>NOTE 12</b> Résultat exceptionnel	143
<b>NOTE 5</b> Capital, primes d'émission, de fusion, d'apport	142	<b>NOTE 13</b> Impôt sur les bénéfices	143
<b>NOTE 6</b> Dettes financières	142	<b>NOTE 14</b> Engagements hors bilan	144
<b>NOTE 7</b> Autres dettes	142	<b>NOTE 15</b> Transactions et soldes avec les entreprises liées	145
<b>NOTE 8</b> Produits d'exploitation	142		

## Documents sociaux

Annexe aux Comptes Individuels de la société mère - NOTE 1

## 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 et de leur valeur d'utilité. Les frais accessoires d'acquisition sont inclus dans le coût d'acquisition des titres acquis depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et amortis sur 5 ans à compter de la date d'acquisition. La déduction fiscale de ces coûts est assurée par la comptabilisation d'amortissements dérogatoires. 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 DEVICES

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 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. Ce poste inclut des actions propres acquises dans le cadre de la mise en place des plans de stock options et affectées dès l'origine. Dans le cas où le prix d'exercice de l'option fixé dans le plan est inférieur au prix d'acquisition de l'action par groupe Danone, une provision pour dépréciation est constituée à la clôture de l'exercice pour faire face à la charge liée à la levée d'options probable.

### 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

(En millions d'euros)	2006	2007
Participations	4 911	16 254
Autres immobilisations financières	1 398	1 227
<b>TOTAL</b>	<b>6 309</b>	<b>17 481</b>

### PARTICIPATIONS

Les principaux mouvements de l'exercice concernent :

- l'acquisition de 98.85 % du capital de Royal Numico N.V. ("Numico") pour 12 189 millions d'euros, dont 48 millions d'euros de frais accessoires d'acquisition ;
- la cession, dans le cadre de la vente de son activité Biscuits et Produits Céréaliers à la société Kraft Foods, de la participation détenue dans la société Générale Biscuit d'une valeur nette de 672 millions d'euros et de la participation détenue dans la société Opavia d'une valeur nette de 71 millions d'euros ;
- la cession de la participation détenue dans la société des Eaux de Mont Roucous d'une valeur nette de 10 millions d'euros ;
- la cession à la société Produits Laitiers Frais Sud Europe de la participation détenue dans la société Danone Espagne, d'une valeur nette de 43 millions d'euros ;
- l'annulation des titres Bialim d'une valeur nette de 16 millions d'euros dans le cadre de la transmission universelle de patrimoine de la société Bialim à la Société.

### 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 et comprises dans ce poste s'analyse comme suit :

- 17 573 111 actions propres ont été créées à la suite de la division par deux de la valeur nominale de l'action intervenue le 1<sup>er</sup> juin 2007 ;
- 6 755 454 actions propres ont été achetées dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales des 27 avril 2006 et 26 avril 2007 ;
- 10 000 000 actions propres ont été annulées le 3 juillet 2007 ;
- 2 133 737 actions propres ont été cédées aux salariés à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions.

À la suite de ces opérations, au 31 décembre 2007, ce poste comprend donc 29 767 939 actions propres.

## NOTE 3 - Créances

Ce poste comprend principalement des créances de la Société sur ses filiales et participations à hauteur de 878 millions d'euros, dont 826 millions d'euros correspondant aux dividendes à recevoir

des sociétés Danone Asia pour 666 millions d'euros et Britannia Holdings Pte Limited pour 160 millions d'euros. Les créances ont majoritairement une maturité inférieure à un an.

## NOTE 4 - Valeurs mobilières de placement

Ce poste est composé des actions propres acquises dans le cadre de la mise en place des plans de stock options et affectées dès l'origine pour 113 millions d'euros et, des placements effectués par la Société dans le fonds danone.communities au cours de l'exercice 2007.

Danone.communities est une SICAV dont l'objectif est de financer certains projets à vocation sociétale à travers un support de placement dont la rentabilité est très proche du marché monétaire.

## NOTE 5 - Capital, primes d'émission, de fusion, d'apport

(En millions d'euros)	Nombre de titres	Capital	Primes
		Montant	Montant
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>260 864 746</b>	<b>130</b>	<b>-</b>
Augmentation de capital réservée au Plan d'Épargne Entreprise	560 984	-	52
Division par deux de la valeur nominale de l'action	261 425 730		
Réduction du capital par annulation d'actions	(10 000 000)	(2)	
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>512 851 460</b>	<b>128</b>	<b>52</b>

## NOTE 6 - Dettes financières

Dans le cadre du financement de l'acquisition de Numico et de son refinancement, la Société a conclu deux contrats de crédits avec des établissements bancaires, un crédit-relais d'un montant de 11 milliards d'euros en juillet 2007 et un crédit syndiqué de 4 milliards d'euros en décembre 2007.

Au 31 décembre 2007, ce poste est principalement constitué d'un montant de 1,7 milliard d'euros et d'un montant de 3,5 milliards d'euros relatifs au crédit-relais et au crédit syndiqué, ainsi que d'un emprunt à moyen terme de 0,5 milliard d'euros auprès de la société liée Danone Finance International.

## NOTE 7 - Autres dettes

Au 31 décembre 2007, 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 International d'un montant de 4 412 millions d'euros. Dans le bilan après

répartition, ce poste inclut également le dividende à payer au titre de l'exercice 2007 pour un montant de 564 millions d'euros. Les autres dettes ont majoritairement une maturité inférieure à un an.

## NOTE 8 - 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 9 - Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation comprennent principalement des frais de personnel, des charges de loyer et des honoraires de prestataires externes. En 2006, les charges d'exploitation

incluaient un montant de 185 millions d'euros pour le financement du régime de retraite directeurs.

## NOTE 10 - Rémunérations et effectifs

### RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION

Les rémunérations allouées aux organes de direction se sont élevées à 12 millions d'euros en 2007 (11,1 millions d'euros en 2006).

Les jetons de présence versés aux administrateurs en 2007 se sont élevés à 0,4 million d'euros (0,3 million d'euros en 2006) et figurent dans le poste "Autres charges d'exploitation".

### EFFECTIF MOYEN

	2006	2007
Cadres	520	536
Agents de maîtrise et techniciens	123	123
Employés	30	33
<b>TOTAL</b>	<b>673</b>	<b>692</b>

## NOTE 11 - Résultat financier

Les produits financiers comprennent essentiellement les dividendes reçus des participations détenues par la Société. En 2007, ces dividendes s'élèvent à 1 627 millions d'euros contre 391 millions d'euros en 2006. L'augmentation résulte d'un dividende reçu de la société Compagnie Gervais Danone pour un montant de 602 millions d'euros, ainsi que des dividendes à recevoir des sociétés Danone Asia et BHPL comptabilisés pour un montant de 826 millions d'euros au cours de l'exercice 2007.

Les charges financières comprennent principalement les intérêts versés en rémunération du compte-courant et de l'emprunt moyen terme octroyés par la société Danone Finance International pour 95 millions d'euros, ainsi que les intérêts relatifs au crédit-relais et au crédit syndiqué mis en place pour financer l'acquisition de Numico pour 76 millions d'euros. L'augmentation des charges financières est directement corrélée au niveau d'endettement de la Société (voir Notes 5 et 6).

## NOTE 12 - Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2007 comprend principalement la plus value de 2 631 millions d'euros sur la cession des titres détenus par la Société dans Générale Biscuit et Opavia. En 2006, le résultat exceptionnel comprenait

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.

## NOTE 13 - 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 en 2007 provient principalement de l'excédent des impôts versés par les filiales bénéficiaires par rapport à la charge d'impôt résultant de l'intégration fiscale pour 172 millions d'euros et des régularisations éventuelles sur la charge d'impôt d'exercices antérieurs.

## Documents sociaux

Annexe aux Comptes Individuels de la société mère - NOTE 14

Les sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en 2007 sont les suivantes :

Alfabanque	Groupe Danone
Arcil	Holding Européenne de Boissons
Blanrim	Menervag
Blédina	Produits Laitiers Frais Amérique du Nord
C.C.M.A.	Produits Laitiers Frais Est Europe
Celaco	Produits Laitiers Frais Nord Europe
Compagnie Gervais Danone	Produits Laitiers Frais Sud Europe
Danone	Société Anonyme des Eaux Minérales d'Evian
Danone Dairy Asia	Société des Eaux de Volvic
Danone Finance	Sources du Mont Dore en Auvergne
Danone Research	Step St Just
Drinkco	
Et Votre Corps Sourit	

Au 31 décembre 2006, le montant des pertes fiscales reportables générées au sein du régime intégré en France s'élevait à 684 millions d'euros. Au 31 décembre 2007, ce montant s'élève à 570 millions d'euros. Cette diminution provient principalement de la reconnaissance d'une créance née du report en arrière de déficits sur une base de 153 millions d'euros.

Des procédures sont en cours afin de s'assurer de l'utilisation future de l'ensemble de ces pertes.

## NOTE 14 - Engagements hors bilan

La Société ou ses filiales se sont engagées 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 2007, ces engagements financiers sont estimés à 2,7 milliards d'euros pour l'ensemble du Groupe et aucun investissement financier significatif à ce titre n'est actuellement considéré comme probable à court terme.

Au 31 décembre 2007, les avals, cautions et autres garanties données se montent à 2 996 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 45 millions d'euros et les engagements d'achats de prestations de service s'élèvent à environ 20 millions d'euros.

Les engagements au titre de compléments de retraites garanties évalués selon la méthode actuarielle rétrospective, s'élèvent à 19 millions d'euros au 31 décembre 2007, après prise en compte des sommes disponibles dans les fonds. Concernant le régime de retraite à certains directeurs du Groupe, l'engagement de la Société et la valeur des actifs disponibles dans le fonds s'élèvent respectivement à 193 millions d'euros et 185 millions d'euros au 31 décembre 2007, contre respectivement 215 millions d'euros et 191 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Par ailleurs, au 31 décembre 2007, le montant total de l'engagement de la Société au titre des retraites dont bénéficient les mandataires sociaux s'élève à 34,8 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. Le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a décidé de mettre fin à celles des indemnités qui étaient dues aux quatre mandataires sociaux de la Société. Ce Conseil d'Administration a également décidé d'octroyer à ces quatre mandataires de nouvelles conditions d'indemnisation, en laissant inchangés les montants et les cas d'exigibilité, mais en subordonnant le versement de ces indemnités à la réalisation de conditions de performance. Conformément aux dispositions du Code de commerce, les conditions d'indemnisation des quatre mandataires sociaux seront soumises à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale.

L'indemnité versée pour chacun des membres du Comité Exécutif concerné 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 crédit autorisées et non utilisées s'élèvent à 1,3 milliard d'euros pour les crédits bancaires moyen terme, 550 millions d'euros pour le crédit syndiqué et 400 millions d'euros pour le crédit-relais.

Diverses procédures judiciaires ou arbitrales ont été introduites contre la Société ou ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires. 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 15 - Transactions et soldes avec les entreprises liées

<i>(En millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2006	2007
Autres créances	117	878
Autres dettes	1 201	4 445
Dettes financières	-	500
Produits d'exploitation	198	259
Produits financiers	394	1 630
<b>Total Produits</b>	<b>592</b>	<b>1 889</b>
Charges d'exploitation	(39)	(54)
Charges financières	(26)	(97)
<b>Total Charges</b>	<b>(65)</b>	<b>(151)</b>

### INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES DÉTENUES EN PORTEFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2007

<i>(En millions d'euros)</i>	Nombre de titres	Au 31 décembre
		Valeur nette comptable au 31 décembre 2007
<b>1. Participations françaises</b>		
Alfabanque	249 994	31
Blédina	735 026	15
Compagnie Gervais Danone	33 440 080	536
Danone Finance	53 900 740	876
Holding Européenne de Boissons	57 835 571	1 178
Sources du Mont Doré en Auvergne	249 267	25
<b>Total des participations françaises</b>		<b>2 661</b>
<b>2. Participations étrangères</b>		
BHPL	144 830 596	159
Danone Asia	701 114 726	651
Danone Services Benelux	72 464	400
Danone Finance Netherlands	800 000	63
Roncevaux S.p.A.	96 404 750	131
Numico BV	220 880 391	12 189
<b>Total des participations étrangères</b>		<b>13 593</b>
<b>Total des participations</b>		<b>16 254</b>
<b>3. Titres immobilisés et autres immobilisations financières</b>		
Actions propres	31 631 439	1 252
<b>Total des titres immobilisés et autres immobilisations financières</b>		<b>1 252</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>17 506</b>

## Documents sociaux

Annexe aux Comptes Individuels de la société mère - NOTE 15

**RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ  
RELATIFS AUX CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

	2003	2004 <sup>(1)</sup>	2005	2006	2007 <sup>(2)</sup>
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social ( <i>En euros</i> )	134 975 493	134 047 760	132 117 595	130 432 373	128 212 865
Nombre d'actions émises	134 975 493	268 095 520	264 235 190	260 864 746	512 851 460
Nombre d'obligations convertibles :					
Valeur nominale : 197 euros	3 169 831	3 166 081	353 887	–	–
<b>Opérations et résultats de l'exercice (<i>En millions d'euros</i>)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	110	140	132	228	290
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	134	448	885	394	3 843
Impôt sur les bénéfices (profit)	111	92	196	226	230
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	191	423	810	874	4 046
Montant des bénéfices distribués	328	362	449	522	564
<b>Résultats par action (<i>En euros</i>)</b>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,82	2,01	4,09	2,38	7,94
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1,42	1,58	3,07	3,35	7,89
Dividende versé à chaque action	2,45	1,35	1,70	2,00	1,1
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	720	711	713	673	692
Montant de la masse salariale (en millions d'euros)	96	100	98	99	131
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) ( <i>En millions d'euros</i> )	36	44	46	50	55

(1) La valeur nominale de l'action a été divisée par deux en juin 2004.

(2) La valeur nominale de l'action a été divisée par deux en juin 2007.

## FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2007

(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 FRANÇAISES</b>									
ALFABANQUE	5	57	83	31	31		-	2	2
BLEDINA	20	81	55	15	15		695	94	51
CIE GERVAIS DANONE	843	599	100	536	536		-	752	602
DANONE FINANCE	862	43	100	876	876	2 996	-	(104)	-
HOLDING EUROPEENNE DE BOISSONS	1 157	(58)	100	1 178	1 178		-	137	-
SOURCES DU MONT DORE EN AUVERGNE	1		100	25	25		25	2	3
<b>VALEURS ETRANGERES</b>									
BHPL	177	(253)	61	159	159		-	273	160
DANONE ASIA	600	(901)	69	651	651		-	1 045	666
DANONE SERVICES BENELUX	181	233	100	400	400		-	16	-
DANONE FINANCE NETHERLANDS	8	34	100	94	63		-	1	-
RONCEVAUX SPA	123	40	100	1 364	131		-	4	26
NUMICO BV	56	1 430	99	12 189	12 189		-	160	-
<b>PARTICIPATIONS (10 à 50 % au moins du capital détenu par la Société)</b>									
Néant									

(1) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux de clôture.

(2) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux moyen de l'année.

(3) 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 2007, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société groupe Danone SA, 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 16 254 millions d'euros. 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 14 de l'annexe, votre société et/ou ses filiales se sont engagées à acquérir les participations détenues par des tiers actionnaires dans certaines participations majoritaires 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 14 mars 2008

**Les Commissaires aux Comptes**

**MAZARS & GUÉRARD**

Thierry COLIN      Dominique MULLER

**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**

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 ET JUSQU'À LA DATE D'ARRÊTÉ DES COMPTES

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 R. 225-31 du Code de commerce d'apprécier l'intérêt qui s'attache 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.

#### Garanties et cautions accordées

- Sociétés concernées : Groupe Danone, Danone Finance

Administrateur concerné et lien en capital : Groupe Danone SA est administrateur de Danone Finance et détient 99,99 % de son capital

Le Conseil d'Administration du 14 février 2007 a autorisé le Directeur Général de votre société à garantir les billets de trésorerie émis par Danone Finance à hauteur d'un montant maximum de 2,5 milliards d'euros, plus tous intérêts, frais, débours et accessoires relatifs à cet encours, ainsi que tous montants additionnels qui viendraient à être dus par cette filiale dans le cadre de ce programme de billets de trésorerie.

*(En milliers d'euros)*

Encours moyen utilisé sur 2007	1 352 708
Produits d'intérêts	1 352

- Sociétés concernées : Groupe Danone, Danone Finance, Danone Finance International, et toute autre filiale, directe ou indirecte

Administrateur concerné et lien en capital : Groupe Danone SA est administrateur de Danone Finance et détient 99,99 % de son capital, Danone Finance International est filiale de Danone Finance à 100 %

Le Conseil d'Administration du 19 octobre 2007 a autorisé votre société à se porter caution solidaire de ses filiales Danone Finance, Danone Finance International, et de toute autre filiale directe ou indirecte qui viendrait à accéder directement en tant qu'emprunteur additionnel à la facilité de crédit bancaire conclue par votre Société le 7 décembre 2007, au titre de l'ensemble de leurs obligations en principal, intérêts, accessoires et généralement au titre de tous paiements dus en leur qualité d'emprunteurs additionnels dans le cadre de cette facilité, et ce jusqu'à hauteur d'un montant maximum en principal de 4 milliards d'euros.

Cette garantie n'a pas été utilisée au 31 décembre 2007.

#### Convention de coopération

- Sociétés concernées : Groupe Danone, SICAV danone.communities, FCPR danone.communities, des sociétés du Groupe Crédit Agricole

Administrateur concerné : Monsieur Jean LAURENT, administrateur de groupe Danone SA et à la date du 26 avril 2007, Président du Conseil d'Administration de CALYON filiale du Groupe Crédit Agricole

Le Conseil d'Administration du 26 avril 2007 a, dans le cadre du projet danone.communities, approuvé la conclusion d'une convention de coopération établie entre votre société, la SICAV danone.communities, le FCPR danone.communities et des sociétés du Groupe Crédit Agricole (à savoir les sociétés Ideam et Crédit Agricole Private Equity, sociétés de gestion respectives de la SICAV et du FCPR). Cette convention régit les relations entre votre société et les autres entités parties au projet danone.communities, et prévoit notamment la souscription d'actions de la SICAV par votre société pour un montant maximal de 20 millions d'euros et l'apport d'une contribution financière annuelle par votre société, d'un montant maximum de 1,5 million d'euros pour le premier exercice, ce montant devant être revu annuellement par le Conseil d'Administration.

Votre Société a souscrit des actions de la SICAV pour un montant de 20 millions d'euros sur l'exercice 2007.

La contribution financière s'est élevée à 1,2 million d'euros sur l'exercice 2007.

### **Convention relative aux conditions de reprise des contrats de travail de Messieurs Emmanuel FABER et Bernard HOURS**

- Société concernée : Groupe Danone

Administrateurs concernés : Messieurs Emmanuel FABER et Bernard HOURS

Le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a autorisé la conclusion d'un avenant aux contrats de travail conclus avec M. Emmanuel FABER et M. Bernard HOURS, visant à déterminer les conditions de reprise de leur contrat de travail respectif, suspendu à l'occasion de leur nomination en tant que mandataire social de votre Société, dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de leur mandat social, pour quelque raison que ce soit. Cet avenant prévoit de manière identique pour chacun des deux dirigeants que :

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

### **Approbation d'engagements pris par la Société auprès de Messieurs Emmanuel FABER, Bernard HOURS, Franck RIBOUD et Jacques VINCENT relatifs aux conditions de leur indemnisation dans certains cas de cessation de leurs mandats sociaux respectifs**

- Société concernée : Groupe Danone

Administrateurs concernés : Messieurs Emmanuel FABER, Bernard HOURS, Franck RIBOUD et Jacques VINCENT

Le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a décidé le principe et les modalités d'un droit à indemnisation de chacun des quatre mandataires sociaux de votre Société en cas (i) de non-renouvellement ou de révocation, pour quelque cause que ce soit sauf cas de faute grave ou lourde, de leurs fonctions respectives de mandataire social, ou (ii) de démission de ces fonctions intervenant dans les douze mois suivant un changement de contrôle de votre Société.

Dans ces cas, le mandataire social concerné percevra, à titre d'indemnité, une somme égale à deux fois sa rémunération brute annuelle (incluant sa rémunération fixe et variable et ses avantages en nature) perçue au titre de ses fonctions au cours des douze derniers mois précédant la date d'expiration de ses fonctions.

Le versement de cette indemnité sera subordonné à la réalisation de conditions de performance, identiques pour chacun des quatre mandataires sociaux, et basées sur la comparaison de la croissance des chiffres d'affaires du groupe Danone et de celui d'un panel de groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, sur une période de 5 ans.

Le versement de cette indemnité sera fonction :

- de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires du groupe Danone ("le CICA du Groupe") sur les cinq exercices clos précédant la cessation des fonctions de mandataire social du dirigeant concerné ("la Période de Référence") ;
- de la croissance interne ("organique") des chiffres d'affaires réalisés par les membres du Panel ("les CICA du Panel"), sur la Période de Référence.

Étant spécifié que :

- le CICA du Groupe et le CICA du Panel s'entendent à périmètre et taux de change constant ; et
- Panel signifie : sept groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Kellogg Company, Unilever NV, Nestlé, Kraft Foods Inc., Pepsi Co Inc., The Coca-Cola Company et Cadbury Schweppes PLC.

Par ailleurs, pour assurer la comparabilité des CICA retenus, il est précisé que :

- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées d'un des membres du Panel, le Conseil d'Administration aura à titre exceptionnel la faculté d'exclure ce membre du Panel ;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées de plusieurs membres du Panel, le Conseil d'Administration se prononcera sur la base des derniers comptes auditées publiés par les membres du Panel et par la société groupe Danone sur les cinq derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés pour l'ensemble des membres du Panel et pour la société groupe Danone.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration pourra exclure un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de fusion ou de changement d'activité de l'un des membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

Le Conseil d'Administration déterminera sur la Période de Référence la médiane des CICA du Panel (soit la valeur centrale des CICA du Panel séparant les CICA du Panel en deux ensembles égaux), ainsi que la valeur correspondant au premier quartile des CICA du Panel (soit la valeur en dessous de laquelle se situent 25 % des CICA du Panel).

Ainsi, sur la Période de Référence :

- si le CICA du Groupe est égal ou supérieur à la médiane des CICA du Panel, le mandataire social concerné se verra attribuer 100 % du montant de l'Indemnité ;
- si le CICA du Groupe est supérieur ou égal au premier quartile et inférieur à la médiane des CICA du Panel, le mandataire social concerné se verra attribuer 50 % du montant de l'Indemnité ;
- si le CICA du Groupe est inférieur au premier quartile des CICA du Panel, aucune Indemnité ne sera versée au mandataire social concerné.

A cette occasion, il a été mis fin aux indemnités contractuelles autorisées par le Conseil d'Administration du 21 juillet 2004 au titre respectivement des mandats sociaux de Messieurs Franck RIBOUD et Jacques VINCENT, et des contrats de travail de Messieurs Emmanuel FABER et Bernard HOURS.

### Mise en conformité d'engagements en cours relatifs aux retraites à prestations définies des mandataires sociaux

- Société concernée : Groupe Danone

Administrateurs concernés : Messieurs Emmanuel FABER, Bernard HOURS, Franck RIBOUD et Jacques VINCENT

Le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a confirmé l'engagement de votre Société pris vis-à-vis de chacun des quatre mandataires sociaux relatif au versement d'une retraite à prestations définies sous forme d'une rente viagère (avec faculté de réversion), calculée à partir des éléments suivants :

- la base de calcul de la garantie de retraite correspond à la moyenne des salaires de base et des bonus annuels des trois dernières années complètes d'activité chez Danone. L'ancienneté prise en compte inclurait la période correspondant au mandat social ;
- dans le cas d'un départ en retraite sans réunion des conditions d'obtention du taux plein pour la pension de la sécurité sociale, une réduction de 1,25 % par trimestre entre l'âge de son départ en retraite et l'âge auquel il aurait eu sa pension de la sécurité sociale à temps plein sera appliquée à cette rente ;
- le montant de la rente viagère qui serait versée à Messieurs Franck RIBOUD et Jacques VINCENT correspondrait à 2 % de cette base de calcul par année d'ancienneté (ce montant sera toutefois plafonné à 65 % de cette base de calcul), minoré de la totalité des droits de retraite acquis par Messieurs Franck RIBOUD et Jacques VINCENT au cours de leur vie professionnelle incluant le régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par votre Société ;
- le montant de la rente viagère qui serait versée à Messieurs Emmanuel FABER et Bernard HOURS correspondrait à (i) 1,5 % par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de cette base de calcul, pour la tranche se situant entre 3 et 8 plafonds de la Sécurité Sociale, et (ii) 3 % par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de cette base de calcul, pour la tranche se situant au-delà de ces 8 plafonds (ce montant sera toutefois plafonné sur la base d'une ancienneté maximale de 20 ans), minoré de la totalité des droits de retraite acquis par Messieurs Emmanuel FABER et Bernard HOURS du fait de la mise en place du régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par votre Société.

L'éligibilité au bénéfice de ce régime de retraite est sous condition d'exercice de son activité au sein du Groupe par le mandataire concerné au moment de son départ en retraite (étant précisé qu'en cas de départ du Groupe avant 55 ans l'ensemble des droits est perdu, et qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée).

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE.

Par ailleurs, en application du Code de commerce, 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

- Sociétés concernées : Groupe Danone, Danone Finance

Administrateur concerné et lien en capital : Groupe Danone SA est administrateur de Danone Finance et détient 99,99 % de son capital

Le Conseil d'Administration du 14 février 2007 a renouvelé l'autorisation permettant à votre société de garantir ou de se porter caution 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.

Cette garantie n'a pas été utilisée au 31 décembre 2007.

Le Conseil d'Administration du 19 octobre 2007 a renouvelé l'autorisation permettant à votre société de 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 tout montant additionnel (intérêts, frais) qui viendrait à être dû par cette filiale dans le cadre de ce programme.

(En milliers d'euros)

Encours moyen utilisé sur 2007	1 643 121
Produits d'intérêts	1 643

### Conventions passées avec deux mandataires sociaux relatives aux conditions de reprise de leurs contrats de travail à l'issue de leurs mandats sociaux

- Société concernée : Groupe Danone

Administrateurs concernés : Messieurs Franck RIBOUD et Jacques VINCENT

Dans sa séance du 21 juillet 2004, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Rémunérations, actualisé les conditions de reprise des contrats de travail de Messieurs 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.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 14 mars 2008

### Les Commissaires aux Comptes

<b>MAZARS &amp; GUÉRARD</b>		<b>PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT</b>	
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 de 1,1 euro sera proposé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2008 aux actions portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2007. Si ce dividende est approuvé, il sera détaché de l'action le 9 mai 2008 et payable en espèces à partir du 14 mai 2008 sur les positions arrêtées le 13 mai au soir.

Après retraitement des informations antérieures à juin 2007 à la suite des divisions par deux du nominal de l'action intervenues respectivement en juin 2004 et juin 2007, les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

### Dividende relatif à l'année

	<b>Dividende par action</b>	<b>Dividende approuvé<sup>(1)</sup></b> (En millions d'euros)	<b>Dividende payé<sup>(1)</sup></b> (En millions d'euros)
2004	0,675	362	336
2005	0,85	449	418
2006	1	522	483

(1) 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 Procédures judiciaires et d'arbitrage

En janvier 2008, deux actions en nom collectif ont été déposées aux Etats-Unis devant le *United States District Court* de l'Etat de Californie et devant le *United States District Court* de l'Etat de l'Ohio contre The Dannon Company Inc., filiale de la Société. Les plaignants allèguent une prétendue publicité mensongère sur les bénéfices santé des produits *Activia* et *DanActive* ("Actimel"). En raison du caractère récent de ces actions, les montants des dommages qui viendraient à être réclamés par les plaignants ne sont pas connus. La filiale américaine, The Dannon Company Inc., entend contester cette plainte avec détermination car elle considère

que les bénéfices santé communiqués sur les produits visés reposent notamment sur des études cliniques qui les légitiment.

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 financière 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 2007.

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### 21.1 Capital social

#### 21.1.1 Capital social au 29 février 2008

---

Au 29 février 2008, le capital social de 128 212 865 euros, entièrement libéré, est divisé en 512 851 460 actions, toutes de même catégorie, dont la valeur nominale est de 25 centimes d'euro. 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 2006 et le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2007 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 27 avril 2006 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 actions à un prix maximum d'achat de 120 euros.

Cette autorisation a été remplacée par une nouvelle autorisation de dix-huit mois donnée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 pour racheter un nombre d'actions ne pouvant excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société à un prix maximum d'achat de 160 euros par action (ou 80 euros par action après division par 2 du nominal intervenue le 1<sup>er</sup> juin 2007).

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales du 27 avril 2006 et du 26 avril 2007, la Société a acquis ses propres actions dans les quantités et aux prix moyens indiqués ci-dessous au 29 février 2008 :

Mois	Nombre d'actions rachetées <sup>(1)</sup>	Prix moyen par action (en euro) <sup>(1)</sup>
Janvier 2007	1 356 860	52,28
Février 2007	–	–
Mars 2007	508 494	58,79
Avril 2007	1 039 500	60,01
Mai 2007	5 714 100	59,13
Juin 2007	–	–
Juillet 2007	–	–
Août 2007	–	–
Septembre 2007	–	–
Octobre 2007	–	–
Novembre 2007	–	–
Décembre 2007	–	–
Janvier 2008	–	–
Février 2008	–	–
<b>TOTAL</b>	<b>8 618 954</b>	<b>58,93</b>

(1) Retraités pour tenir compte de la division par 2 du nominal intervenue le 1<sup>er</sup> juin 2007.

Le tableau ci-dessous détaille l'affectation des actions propres achetées jusqu'au 29 février 2008 dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales (l'ensemble de ces rachats a été effectué avant la division du nominal par 2 intervenue le 1<sup>er</sup> juin 2007) :

Date de l'Assemblée ayant autorisé le programme de rachat	Finalité du rachat	Nombre d'actions rachetées	Valeur totale des actions rachetées
27 avril 2006	Annulation d'actions	4 156 173	469 118 405 euros
	Couverture d'options d'achat d'actions	155 186	18 036 537 euros
	Opérations de croissance externe	1 814 037	171 067 712 euros
26 avril 2007	Annulation d'actions	2 467 050	290 228 560 euros
	Couverture d'options d'achat d'actions	806 564	97 744 110 euros
	Opérations de croissance externe	–	–

La valeur nominale des actions rachetées en 2007 s'élève à 2 154 738 euros. Le montant des frais liés aux rachats effectués s'est élevé à 383 034 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 26 avril 2007.

Au cours de l'exercice 2007, la Société a procédé aux utilisations suivantes des actions précédemment rachetées :

- 10 000 000 actions ont été annulées le 9 juillet 2007 (voir ci-dessous) ;
- 2 133 737 actions ont été cédées aux salariés à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 29 avril 2008 une nouvelle autorisation de dix-huit mois, qui annulera et remplacera celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007, 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, 51 285 146 actions au 31 décembre 2007, représentant un montant maximum d'achat théorique de 4 102 811 680 euros) à un prix maximum d'achat de 80 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 ;
- soit la cession d'actions aux salariés (soit directement, soit par l'intermédiaire de FCPE d'épargne salariale) dans le cadre de plans d'actionnariat salarié ou de plans d'épargne entreprise ;

## Capital social

- 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, dans les limites permises par la réglementation applicable. Toutefois, la faculté de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions en période d'offre publique a été supprimée.

### ANNULATION D' ACTIONS ET RÉDUCTION DU CAPITAL SUITE AU RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée Générale du 26 avril 2007 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, 10 000 000 actions ont été annulées le 9 juillet 2007, ce qui a conduit à une réduction de capital d'un montant nominal de 2,5 millions d'euros.

### ACTIONS PROPRES DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ

Au 29 février 2008, la Société détenait, directement ou indirectement, 37 100 174 actions (37 395 559 au 31 décembre 2007), dont :

- 13 475 044 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,
- 1 844 442 destinées à être annulées et
- 16 016 568 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 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 26 avril 2007, représentant un maximum de 180 millions d'actions nouvelles à émettre.

- Le montant nominal maximal relatif à l'émission de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription (mais avec l'obligation 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 132 millions d'actions nouvelles à émettre.

Ces autorisations n'ont pas été mises en œuvre en 2007 à l'exception d'une augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un plan d'épargne entreprise dans le cadre de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale d'avril 2006 décrite au paragraphe 17.3.

Les autorisations existantes d'émission pour les valeurs mobilières, avec ou sans droit préférentiel de souscription, approuvées par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007, figurent dans le tableau ci-après.

	Date de l'autorisation	Date d'échéance	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)	26 avril 2007 (26 mois)	26 juin 2009	45 millions d'euros (34 % du capital) <sup>(1)</sup>	} 2 milliards d'euros
Emissions dilutives (émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires)	26 avril 2007 (26 mois)	26 juin 2009	Sous-plafond de 33 millions d'euros (25 % du capital) <sup>(1)</sup> pour les émissions dilutives venant s'imputer sur le plafond de 45 millions d'euros	
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes	26 avril 2007 (26 mois)	26 juin 2009	33 millions d'euros (25 % du capital)	-
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	6 millions d'actions existantes <sup>(2)</sup>
	Attribution gratuite d'actions	26 avril 2007 (26 mois)		2 millions d'actions nouvelles ou existantes <sup>(2)</sup>

(1) 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.

(2) Nombre d'actions tenant compte de la division par 2 du nominal intervenue le 1<sup>er</sup> juin 2007.

## 21.1.5 Instruments financiers non représentatifs du capital

À ce jour, la Société n'a pas émis d'instruments financiers non représentatifs du capital.

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 à ce jour 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 l'autorisation votée par l'assemblée de mai 1997, de 8 millions d'actions pour les assemblées de mai 1999, mai 2001 et avril 2003, de 6 millions d'actions pour les assemblées d'avril 2005 et d'avril 2007 (après prise en compte des divisions du nominal de l'action intervenues en 2000, 2004 et 2007).

Dans le cadre de ces autorisations, le Conseil d'Administration a attribué aux principaux cadres supérieurs du Groupe 25 256 741 options d'achat d'actions.

Au 31 décembre 2007, 13 988 746 de ces options pouvaient encore être exercées par leurs bénéficiaires.

Par ailleurs, au 31 décembre 2007, le Conseil d'Administration pouvait encore attribuer 5 664 635 options d'achat sur un total de 6 millions d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 (voir paragraphe 17.2 du présent Document de Référence).

L'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 ayant été consentie pour une durée de vingt-six mois, elle ne sera pas soumise à l'Assemblée Générale du 29 avril 2008 pour être renouvelée.

## Capital social

**PLAN D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS**

L'Assemblée Générale du 26 avril 2007 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 deux millions

d'actions. Cette autorisation n'a pas été mise en œuvre à ce jour. L'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 ayant été consentie pour une durée de vingt-six mois, elle ne sera pas soumise à l'Assemblée Générale du 29 avril 2008 pour être renouvelée.

### 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)		
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 adhérant 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 adhérant 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 adhérant 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 adhérant 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 adhérant 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
2 mai 2007	560 984 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	280 492	52 177 121, 84	130 712 865	261 425 730 actions
1 <sup>er</sup> juin 2007	261 425 730 actions	Division du nominal par deux	-	-	130 712 865	522 851 460 actions
3 juillet 2007	(10 000 000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(2 500 000)	(580 397 463,00)	128 212 865	512 851 460 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 2007, un nouveau règlement intérieur a été modifié par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 30 juillet 2007.

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 :

Nature des opérations	Seuils d'autorisation
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 acquisitions, 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, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération. Ils sont désignés 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.

## 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 2007, le montant de ces engagements s'élevait à environ 2,7 milliards d'euros, dont 2,7 milliards sont reflétés dans les dettes financières. Le principal engagement, d'un montant de 2,2 milliards d'euros, est relatif à Danone Espagne. Voir Note 15 des annexes aux comptes consolidés

INFORMATIONS PROVENANT  
DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS  
ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

NEANT

## 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 dans la rubrique Informations Réglementées.

Le tableau ci-dessous détaille l'ensemble des informations publiées ou rendues publiques entre le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et le 19 février 2008 :

Thème	Date	Lieu de consultation
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
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
Groupe Danone : Résultats définitifs de l'année 2006	15/02/2007	www.danone.com
Chiffre d'affaires consolidé du groupe Danone par pôle d'activité. Total cumul à fin décembre 2006	16/02/2007	BALO
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
Avis préalable de réunion AG 2007	7/03/2007	BALO
Déclaration des transactions sur actions propres	6/03/2007	www.danone.com
Déclaration des transactions sur actions propres	19/03/2007	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	26/03/2007	AMF
Déclaration des transactions sur actions propres	3/04/2007	AMF
Déclaration des droits de vote (mois de mars 2007)	5/04/2007	www.danone.com
Avis de convocation AG 2007	6/04/2007	BALO
Comptes sociaux et comptes consolidés provisoires	9/04/2007	BALO
Le groupe Danone confirme être en négociation avec son partenaire chinois Monsieur ZONG dans les boissons	10/04/2007	www.danone.com
Déclaration des transactions sur actions propres	24/04/2007	AMF
Premier trimestre 2007 : forte progression du chiffre d'affaires en données comparables : + 10,1 %	24/04/2007	www.danone.com
Chiffre d'affaires consolidé du groupe Danone par pôle d'activité 1 <sup>er</sup> trimestre 2007	25/04/2007	BALO
Groupe Danone a l'intention de demander le retrait de la cote de ses <i>American depositary receipts</i> (ADRs) du New York Stock Exchange (NYSE) et de se désenregistrer auprès de la Securities and Exchange Commission, en application de la législation américaine de 1934 (US Securities Exchange Act of 1934)	26/04/2007	www.danone.com
Assemblée Générale du 26 avril 2007	26/04/2007	www.danone.com
Déclaration des transactions sur actions propres	2/05/2007	AMF
Déclaration d'actions et de droits de vote (mois d'avril 2007)	4/05/2007	www.danone.com
Déclaration des transactions sur actions propres	7/05/2007	AMF
<i>Groupe Danone announcement on the Wahaha Dispute</i>	9/05/2007	www.danone.com
Déclaration des transactions sur actions propres	14/05/2007	AMF
Le groupe Danone et Yakult Co. Ltd renforcent leur coopération stratégique et scientifique	15/05/2007	www.danone.com
Le groupe Danone renforce sa présence au Chili avec l'acquisition de 70 % de l'activité produits laitiers frais de Vialat	16/05/2007	www.danone.com
Déclaration des transactions sur actions propres	21/05/2007	AMF
Comptes annuels au 31 décembre 2006	30/05/2007	BALO
Division par deux du nominal de l'action GROUPE DANONE	31/05/2007	www.danone.com

Thème	Date	Lieu de consultation
Publication de la notice légale	4/06/2007	BALO
Déclaration des transactions sur actions propres	6/06/2007	AMF
<i>Danone Files Law Suit Against Illegal Competition</i>	5/06/2007	AMF
Groupe Danone : Wahaha Communiqué de Presse	7/06/2007	AMF
Danone a engagé une action judiciaire pour concurrence déloyale	8/06/2007	www.danone.com
Déclaration du groupe Danone à propos des récents développements autour des co-entreprises Wahaha	12/06/2007	AMF
Delisting USA juin 2007	25/06/2007	AMF
Le groupe Danone en discussion exclusive avec Kraft Foods sur l'offre de rachat de son activité Biscuits et Produits céréaliers	3/07/2007	www.danone.com
Déclaration d'actions et de droits de vote (mois de juin 2007)	3/07/2007	www.danone.com
La société groupe Danone procède à l'annulation de 10 000 000 actions propres	3/07/2007	AMF
Le groupe Danone a fait une offre en numéraire sur Royal Numico NV au prix de 55 euros par action	9/07/2007	www.danone.com
Publication notice légale – Complément	13/07/2007	BALO
Publication notice légale – Rectificatif	20/07/2007	BALO
Groupe Danone : Résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2007	30/07/2007	www.danone.com
Notification de mise à disposition par le groupe Danone de son rapport semestriel au 30 juin 2007	30/07/2007	www.danone.com
Le groupe Danone adapte ses organes de direction	31/07/2007	www.danone.com
Chiffre d'affaires consolidé du groupe Danone par pôle d'activité (2 <sup>e</sup> trimestre 2007)	1/08/2007	BALO
Déclaration d'actions et de droits de vote (mois de juillet 2007)	3/08/2007	www.danone.com
Le groupe Danone avance dans la préparation de l'offre publique sur Numico	8/08/2007	www.danone.com
Offre recommandée visant Numico au prix de 55 euros par action en numéraire mise à disposition du document d'offre	20/08/2007	www.danone.com
Comptes consolidés au 30/06/2007	30/07/2007	www.danone.com
	7/09/2007	BALO
Déclaration d'actions et de droits de vote (mois d'août 2007)	10/09/2007	www.danone.com
Déclaration d'actions et de droits de vote (mois de septembre 2007)	2/10/2007	www.danone.com
Proposition de composition du futur Directoire (Executive Board) de Numico	5/10/2007	www.danone.com
Groupe Danone : chiffre d'affaires des 9 premiers mois 2007 en croissance de 7 % (en données comparables) et confirmation des objectifs annuels	17/10/2007	www.danone.com
Chiffre d'affaires consolidé du groupe Danone par pôle d'activité (3 <sup>e</sup> trimestre 2007)	19/10/2007	BALO
Signature des accords pour le rachat de l'activité Biscuits et Produits Céréaliers du groupe Danone par Kraft Foods	29/10/2007	www.danone.com
Déclaration d'actions et de droits de vote (mois d'octobre 2007)	12/11/2007	www.danone.com
Danone contrôle 98,4 % des actions ordinaires de Numico	26/11/2007	www.danone.com
Finalisation de la cession de l'activité Biscuits et Produits Céréaliers du groupe Danone à Kraft Foods	30/11/2007	www.danone.com
Déclaration d'actions et de droits de vote (mois de novembre 2007)	5/12/2007	www.danone.com
<i>Groupe Danone's Media Statement on Hangzhou Arbitration</i>	10/12/2007	www.danone.com
<i>Food and Drink companies pledge to change advertising to children</i>	11/12/2007	www.danone.com
<i>Groupe Danone's Media Statement concerning the dispute over confirmation of effectiveness of the Arbitration clause in Hangzhou</i>	12/12/2007	www.danone.com
Le groupe Danone et Mengniu mettent fin à leur projet de joint-venture en Chine	18/12/2007	www.danone.com
Communiqué de Presse joint de Hangzhou Wahaha Group et de groupe Danone	21/12/2007	www.danone.com
En 2007, le groupe Danone a signé des accords de coopération exclusive avec 10 fournisseurs	10/01/2008	www.danone.com
Le groupe Danone rejette catégoriquement les allégations mettant en cause sa filiale américaine The Dannon Company pour publicité trompeuse	25/01/2008	www.danone.com
Weight Watchers et le groupe Danone signent une joint-venture en Chine pour créer une société spécialisée dans la gestion du poids	05/02/2008	www.danone.com
Groupe Danone : résultats définitifs de l'année 2007	14/02/2008	www.danone.com
Départ d'Antoine Giscard d'Estaing et nomination de Pierre-André Terisse comme Directeur Financier	14/02/2008	www.danone.com
Muriel Pénicaut est nommée Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe Danone en remplacement de Franck Mougin	19/02/2008	www.danone.com

## INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

La liste des filiales et participations figure dans la Note 29 des annexes aux comptes consolidés.

# ANNEXES ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 29 AVRIL 2008

## SOMMAIRE

<b>A.1 Projet de résolutions présentées à l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2008</b>	<b>170</b>	<b>A.2 Rapport complémentaire des Commissaires aux Comptes à l'Assemblée Générale du 29 avril 2008</b>	<b>175</b>
Première résolution	170		
Deuxième résolution	170		
Troisième résolution	170		
Quatrième résolution	171		
Cinquième résolution	171		
Sixième résolution	171		
Septième résolution	171		
Huitième résolution	172		
Neuvième résolution	172		
Dixième résolution	172		
Onzième résolution	172		
Douzième résolution	172		
Treizième résolution	173		
Quatorzième résolution	173		
Quinzième résolution	173		
Seizième résolution	173		
Dix-septième résolution	174		
		<b>A.3 Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration</b>	<b>176</b>
		A.3.1 Renouvellement des mandats	177
		A.3.2 Maintien de mandat	184
		A.3.3 Administrateurs en exercice	185

## A.1 Projet de résolutions présentées à l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2008

### Première résolution

*(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2007)*

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 2007, 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 2007)*

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 2007, 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 2007 et fixation du dividende à 1,1 euro 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 2007 s'élève à 4 046 112 118,85 euros ;
- constate que le report à nouveau est de 2 142 651 098,23 euros ;  
soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à 6 188 763 217,08 euros ;
- décide d'affecter le total ainsi obtenu :
  - au dividende pour un montant de 564 136 606,00 euros,
  - aux réserves ordinaires pour un montant de 2 000 000 000,00 euros,
  - le solde au report à nouveau pour un montant de 3 624 626 611,08 euros.

L'Assemblée Générale décide en conséquence la mise en paiement le 14 mai 2008 d'un dividende de 1,1 euro 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, sauf option pour le prélèvement forfaitaire libératoire prévu à l'article 117 quater du Code Général des Impôts.

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 :

Exercice <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions	Dividende distribué par action
2004	536 191 040	0,675 <sup>(2)</sup>
2005	528 470 380	0,85 <sup>(3)</sup>
2006	521 729 492	1 <sup>(3)</sup>

(1) Les chiffres des exercices 2004, 2005 et 2006 ont été retraités pour prendre en compte les divisions par 2 du nominal des actions intervenues en 2004 et en 2007.

(2) Distribution éligible pour sa totalité à la réfaction de 50 %.

(3) 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 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 de besoin de la continuation au cours de l'exercice des conventions autorisées antérieurement.

## Cinquième résolution

*(Renouvellement du mandat de Monsieur Bruno BONNELL 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 Bruno BONNELL.

Le mandat d'administrateur de Monsieur Bruno BONNELL prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2010.

## Sixième résolution

*(Renouvellement du mandat de Monsieur Michel DAVID-WEILL en qualité d'administrateur, conformément à l'article 15-II des statuts)*

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 Michel DAVID-WEILL, conformément à l'article 15-II des statuts.

Le mandat d'administrateur de Monsieur Michel DAVID-WEILL prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2010.

## Septième résolution

*(Renouvellement du mandat de Monsieur Bernard HOURS 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 Bernard HOURS.

Le mandat d'administrateur de Monsieur Bernard HOURS prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2010.

## Huitième résolution

*(Renouvellement du mandat de Monsieur Jacques NAHMIAS 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 Jacques NAHMIAS.

Le mandat d'administrateur de Monsieur Jacques NAHMIAS prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2010.

## Neuvième résolution

*(Renouvellement du mandat 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, renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'administrateur de Monsieur Naomasa TSURITANI.

Le mandat d'administrateur de Monsieur Naomasa TSURITANI prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2010.

## Dixième résolution

*(Renouvellement du mandat de Monsieur Jacques VINCENT 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 Jacques VINCENT.

Le mandat d'administrateur de Monsieur Jacques VINCENT prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2010.

## Onzième résolution

*(Maintien du mandat de Monsieur Christian LAUBIE en qualité d'administrateur conformément à l'article 15-II des statuts)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, conformément aux dispositions de l'article 15-II, dernier alinéa des

statuts, maintient Monsieur Christian LAUBIE dans ses fonctions d'administrateur jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.

## Douzième résolution

*(Approbation des engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs aux indemnités de rupture dans certains cas de cessation du mandat social de Monsieur Franck RIBOUD)*

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, prend acte des conclusions de ce rapport et

approuve les engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce et relatifs aux indemnités de rupture dans certains cas de cessation du mandat social de Monsieur Franck RIBOUD dont il est fait état dans ce rapport.

## Treizième résolution

*(Approbation des engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs aux indemnités de rupture dans certains cas de cessation du mandat social de Monsieur Jacques VINCENT)*

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, prend acte des conclusions de ce rapport et approuve

les engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce et relatifs aux indemnités de rupture dans certains cas de cessation du mandat social de Monsieur Jacques VINCENT dont il est fait état dans ce rapport.

## Quatorzième résolution

*(Approbation des engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs aux indemnités de rupture dans certains cas de cessation du mandat social de Monsieur Emmanuel FABER)*

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, prend acte des conclusions de ce rapport et approuve

les engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce et relatifs aux indemnités de rupture dans certains cas de cessation du mandat social de Monsieur Emmanuel FABER dont il est fait état dans ce rapport.

## Quinzième résolution

*(Approbation des engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs aux indemnités de rupture dans certains cas de cessation du mandat social de Monsieur Bernard HOURS)*

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, prend acte des conclusions de ce rapport et

approuve les engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce et relatifs aux indemnités de rupture dans certains cas de cessation du mandat social de Monsieur Bernard HOURS dont il est fait état dans ce rapport.

## Seizième 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 ;
- soit la cession d'actions aux salariés (soit directement, soit par l'intermédiaire de FCPE d'épargne salariale) dans le cadre de plans d'actionnariat salarié ou de plans d'épargne d'entreprise ;
- 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, dans les limites permises par la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat ne pourra être supérieur à 80 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, 51 285 146 actions à la date du 31 décembre 2007, représentant un montant maximum d'achat théorique de 4 102 811 680 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 œuvre 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 26 avril 2007 dans sa 8<sup>e</sup> résolution et est consentie pour une durée de 18 mois à compter de la présente assemblée.

## Dix-septième 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 Rapport complémentaire des Commissaires aux Comptes à l'Assemblée Générale du 29 avril 2008

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en application des dispositions de l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport spécial du 23 mars 2007 sur l'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription, autorisée par votre Assemblée Générale extraordinaire du 26 avril 2007.

Cette assemblée avait délégué à votre Conseil d'Administration la compétence pour décider d'une telle opération dans un délai de 26 mois et pour un montant maximum de 3 millions d'euros.

Faisant usage de cette délégation, votre Conseil d'Administration a décidé dans sa séance du 13 février 2008 de procéder à l'augmentation de capital suivante, réservée au Fonds Commun de Placement "Fonds Groupe Danone Relais 2008" :

- 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 17 mars 2008 au 4 avril 2008 ;
- jouissance des actions nouvelles : 1<sup>er</sup> janvier 2008 ;
- prix de souscription des actions : 43,55 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 2008" 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 2008" en cas d'insuffisance de souscription.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport complémentaire conformément aux articles R. 225-115 et R. 225-116 du Code de commerce. 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 mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes, relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier :

- la sincérité des informations chiffrées données dans le rapport complémentaire du Conseil d'Administration et extraites des comptes consolidés arrêtés par le Conseil d'Administration. Ces comptes ont fait l'objet d'un audit par nos soins selon les normes professionnelles applicables en France ;
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 avril 2007 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 sincérité des informations chiffrées tirées des comptes de la société et données dans le rapport complémentaire du Conseil d'Administration, 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 26 avril 2007 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 14 mars 2008

### Les Commissaires aux Comptes

<b>MAZARS &amp; GUÉRARD</b>		<b>PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT</b>	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Eric BULLE	Olivier LOTZ



## **A.3 Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration**

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

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

### **I – RENOUELEMENT DE MANDATS**

Bruno BONNELL

Michel DAVID-WEILL

Bernard HOURS

Jacques-Alexandre NAHMIAS

Naomasa TSURITANI

Jacques VINCENT

### **II – MAINTIEN DE MANDAT**

Christian LAUBIE

### **III – ADMINISTRATEURS EN EXERCICE**

Emmanuel FABER

Richard GOBLET D'ALVIELLA

Jean LAURENT

Hakan MOGREN

Benoît POTIER

Franck RIBOUD



## A.3.1 Renouvellement des mandats

### Monsieur Bruno BONNELL

Né le 6 octobre 1958 – Age : 49 ans

Adresse professionnelle : 15 rue Réaumur – 75003 Paris - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2007 : 4 000

Administrateur indépendant

Nationalité française

### Fonctions et mandats exercés actuellement

Fonctions	Société	Pays
Président	ROBOPOLIS SAS	France
	I-VOLUTION SAS	France
	SOROBOT SAS	France
Membre du Conseil de Surveillance	EURAZEO SA	France
	PATHE SAS	France
<b>Administrateur</b> (depuis le 18 février 2002-Echéance 2008 <sup>(1)</sup> ) Membre du Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration de Groupe Danone SA (depuis le 14 février 2007)	GROUPE DANONE SA	France
Administrateur	LZ PUBLICATIONS SA	France

(1) Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur.

### Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Société	Pays
Président du Conseil d'Administration	IDRS	France
	INFOGRAMES ENTERTAINMENT SA	France
Président	INFOGRAMES INTERACTIVE SA	France
	I-VOLUTION SAS	France
Chairman of the Board and Chief Executive Officer	ATARI, INC	Etats-Unis
	CALIFORNIA U.S. HOLDINGS, INC	Etats-Unis
Director	ATARI INTERACTIVE, INC	Etats-Unis
Administrateur	CALIFORNIA US HOLDINGS, INC.	Etats-Unis
	INFOGRAMES FRANCE SA	France
	INFOGRAMES EUROPE SA	France
	INFOSOURCES	France
	INTERACTIVE-PARTNERS	France
	IXO SA	France
	OLYMPIQUE LYONNAIS SA	France
Représentant permanent d'Infogrames Entertainment SA	ATARI EUROPE SAS	France
	EDEN STUDIO SAS	France
Représentant permanent de Atari Europe SAS	ATARI FRANCE SAS	France

**Monsieur Michel DAVID-WEILL**

Né le 23 novembre 1932 – Age : 75 ans

Adresse professionnelle : 32 rue de Monceau – 75008 Paris – France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2007 : 161 872

Nationalité française

**Fonctions et mandats exercés actuellement**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président du Conseil de Surveillance	EURAZEO SA	France
Gérant	PARTEMAN SNC	France
<b>Administrateur</b> (depuis le 26 juin 1970-Echéance 2008 <sup>(1)</sup> )	GROUPE DANONE SA	France
Président du Comité de Nomination et de Rémunération du Conseil d'Administration de Groupe Danone SA (depuis le 22 avril 2005) et Vice-Président du Conseil d'Administration (depuis le 10 juillet 1987)		
Administrateur	BANCA LEONARDO GROUP SpA	Italie
Membre du Conseil de Surveillance	PUBLICIS GROUPE SA	France

*(1) Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur.***Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président	MAISON LAZARD SAS	France
	SOCIETE MALESHERBES	France
Président Directeur Général	LAZARD FRERES BANQUE	France
Managing Director	LAZARD FRERES & CO, LLC	Etats-Unis
Associé Gérant	LAZARD FRERES SAS	France
Associé commandité et gérant	PARTENA	France
Administrateur	LAZARD FRERES BANQUE	France
	FONDS PARTENAIRES-GESTION	France
	RUE IMPERIALE	France
Gérant	BCNA SNC	France
	PARTEMIEL SNC	France
	PARTEGER SNC	France
Liquidateur	BCNA	France
	PARTEMIEL SNC	France
Chairman	LAZARD LLC	Etats-Unis
Membre du Conseil de Surveillance	EURAZEO SA	France
Membre du Comité d'Audit	PUBLICIS	France





## Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration

**Monsieur Bernard HOURS**

Né le 5 mai 1956 – Age : 51 ans

Adresse professionnelle : 17 boulevard Haussmann – 75009 Paris - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2007 : 5 000

Nationalité française

**Fonctions et mandats exercés actuellement**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Directeur Général Délégué (depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2008) Administrateur (depuis le 22 avril 2005-Echéance 2008 <sup>(1)</sup> ) et Membre du Comité Exécutif (depuis le 1 <sup>er</sup> novembre 2001)	GROUPE DANONE SA	France
Président du Conseil de Surveillance	DANONE GmbH*	Allemagne
	DANONE HOLDING AG*	Allemagne
	NUMICO B.V.*	Pays-Bas
	NUMICO NEDERLAND B.V.*	Pays-Bas
Administrateur	COLOMBUS CAFE SA	France
	FLAM'S SA	France
	GRUPO LONDON	Espagne
	STONYFIELD FARM, INC*	Etats-Unis
	THE DANNON COMPANY*	Etats-Unis
Représentant permanent de Groupe Danone au Conseil d'Administration et à la Commission Exécutive	DANONE SA*	Espagne

(1) Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur.

\* Sociétés consolidées par Groupe Danone SA.

**Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Vice-Président et Administrateur	DANONESA TIKVESLI SÜT ÜRÜNLERI SANAYI VE TICARET A.S.	Turquie
Administrateur	FRANCESCA	France
Gérant	DANONE GmbH	Allemagne



**Monsieur Jacques-Alexandre NAHMIAS**

Né le 23 septembre 1947 – Age : 60 ans

Adresse professionnelle : 42 avenue Raymond Poincaré – 75116 Paris - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2007 : 4 536

Administrateur indépendant

Nationalité française

**Fonctions et mandats exercés actuellement**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président	CASAS ALTAS S.A.	Espagne
	PETROFRANCE CHIMIE SA	France
	TERMINALES PORTUARIAS S.L.	Espagne
Vice-Président	MERCURY OIL & SHIPPING CORPORATION	Etats-Unis
	PETROFRANCE INC.	Etats-Unis
Directeur Général et Administrateur	PETROFRANCE SA	France
	PETROFRANCE CHIMIE SA	France
<b>Administrateur</b> (depuis le 12 juin 1981-Echéance 2008 <sup>(1)</sup> )	GROUPE DANONE SA	France
Administrateur	DANONE SA	Espagne
	PETROREP SA	France
	PETROPEP ITALIANA Spa	Italie
	TERMINALES PORTUARIAS S.L.	Espagne

(1) Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur.

**Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Néant		





## Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration

**Monsieur Naomasa TSURITANI**

Né le 28 janvier 1944 – Age : 64 ans

Adresse professionnelle : 1-19, Higashi-Shinbashi, 1-Chome, Minato-Ku, Tokyo, 105-8660 JAPON

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2007 : 4 000

Nationalité japonaise

**Fonctions et mandats exercés actuellement**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président	YAKULT FUKUYAMA KOHSAN CO., LTD	Japon
<b>Administrateur</b> (depuis le 14 février 2007 – Echéance 2008 <sup>(1)</sup> )	GROUPE DANONE SA	France
Chairman of the Audit Committee	P.T. YAKULT INDONESIA PERSADA	Indonésie
Chairman	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 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
Vice Chairman	KOREA YAKULT CO., LTD	Corée
Councillor	YAKULT BIO-SCIENCE FOUNDATION	Japon
Senior Managing Director	YAKULT HONSHA CO., LTD	Japon
Director	BOUNDY JAPAN CO., LTD	Japon
	FAIR TRADE COUNCIL OF FERMENTED MILKS AND FERMENTED MILK DRINKS	Japon
	YAKULT ARGENTINA S.A.	Argentine
	YAKULT AUSTRALIA PTY. LTD.	Australie
	YAKULT BELGIUM S.A./N.V.	Belgique
	YAKULT CO., LTD	Taiwan
	YAKULT DANONE INDIA PVT. LTD	Inde
	YAKULT ESPANA, S.A.	Espagne
	YAKULT HEALTH INSURANCE SOCIETY	Japon
	YAKULT ITALIA S.R.L.	Italie
	YAKULT KYUDAN CO., LTD	Japon
YAKULT NEDERLAND B.V.	Pays-Bas	
YAKULT VIETNAM CO., LTD	Vietnam	
Standing Director	JAPANESE ASSOCIATION OF FERMENTED MILKS AND FERMENTED MILK DRINKS	Japon
Appointed Representative	YAKULT CORPORATE PENSION FUND	Japon

(1) Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur.





## Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
President	HONG KONG YAKULT CO., LTD	Chine
	YAKULT INTERNATIONAL (USA) INC	Etats-Unis
	YAKULT SAPPORO KOHSAN CO., LTD	Japon
Managing Director	YAKULT HONSHA CO., LTD	Japon
Director	YAKULT AICHI PLANT CO., LTD	Japon
	YAKULT CHIBA PLANT CO., LTD	Japon
	YAKULT FUKUOKA PLANT CO., LTD	Japon
	YAKULT HOKURIKU PLANT CO., LTD	Japon
	YAKULT IWATE PLANT CO., LTD	Japon
	YAKULT KOBE CO., LTD	Japon
	YAKULT MATERIALS CO., LTD	Japon
	YAKULT NAGASAKI PLANT CO., LTD	Japon
	YAKULT OKAYAMA PLANT CO., LTD	Japon
	YAKULT OSAKA PLANT CO., LTD	Japon



## Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration

**Monsieur Jacques VINCENT**

Né le 9 avril 1946 – Age : 62 ans

Adresse professionnelle : 17 boulevard Haussmann – 75009 Paris - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2007 : 4 000

Nationalité française

**Fonctions et mandats exercés actuellement**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Administrateur (depuis le 17 mars 1997-Echéance 2008 <sup>(1)</sup> ) Directeur Général Délégué (depuis le 02 mai 1996) et Vice-Président du Conseil d'Administration (depuis le 15 septembre 1998)	GROUPE DANONE SA	France
Président	DANONE RESEARCH SAS*	France
Administrateur	DASANBE AGUA MINERAL NATURAL SA*	Espagne
Président du Conseil d'Administration	COMPAGNIE GERVAIS DANONE SA*	France
Administrateur et Membre de la Commission Exécutive	DANONE S.A.*	Espagne
Administrateur	CEREPLAST	Etats-Unis
	SYNGENTA	Suisse
	WIMM BILL DANN FOODS OJSC	Russie
	YAKULT HONSHA*	Japon
Président du Conseil d'Administration	ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE LYON (E.N.S.)	France
Membre du Conseil de Surveillance	NUMICO B.V.*	Pays-Bas
	NUMICO NEDERLAND B.V.*	Pays-Bas

*(1) Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur.**\* Sociétés consolidées par Groupe Danone SA.***Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président Directeur Général	N.V. DANONE S.A.	Belgique
Président	DANONE HOLDINGS, INC	Etats-Unis
Directeur Général	COMPAGNIE GERVAIS DANONE SA	France
Directeur Général Délégué	GENERALE BISCUIT SA	France
Représentant permanent de l'Administrateur Groupe Danone SA		
Administrateur	ABI HOLDINGS LIMITED (ABIH)	Grande-Bretagne
	ASSOCIATED BISCUITS LIMITED (ABIL)	Grande-Bretagne
	CENTRALE LAITIERE	Maroc
	CPGMARKET.COM	Suisse
	DANONE WATERS OF CANADA INC	Canada
	MAHOU	Espagne
	P.T. TIRTA INVESTAMA	Indonésie
	THE DANONE SPRINGS OF EDEN BV	Pays-Bas
Board representative	DS WATER GENERAL PARTNER, LLP	Etats-Unis
Représentant permanent de Groupe Danone	DANONE FINANCE SA	France
Membre du Comité Exécutif	GROUPE DANONE SA	France



## A.3.2 Maintien de mandat

### Monsieur Christian LAUBIE

Né le 19 août 1938 – Age : 69 ans

Adresse professionnelle : 8 rue Guynemer – 75006 Paris – France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2007 : 188 768

Administrateur indépendant

Nationalité française

### Fonctions et mandats exercés actuellement

Fonctions	Société	Pays
<b>Administrateur</b> (depuis le 19 décembre 1985-Echéance 2009 <sup>(1)</sup> ) Membre du Comité d'Audit du Conseil d'Administration de Groupe Danone SA (depuis le 30 janvier 2001)	GROUPE DANONE SA	France
Membre	HAUT CONSEIL DU COMMISSARIAT AUX COMPTES	France

(1) L'Assemblée Générale du 29 avril 2008 est appelée à statuer sur le maintien du mandat d'Administrateur de Monsieur LAUBIE, et ce jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle qui se réunira en 2009.

### Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Société	Pays
Président Directeur Général	ALFABANQUE SA	France
Administrateur	ALFABANQUE SA	France
	BSN GLASSPACK	France





### A.3.3 Administrateurs en exercice

#### Monsieur Emmanuel FABER

Né le 22 janvier 1964 – Age : 44 ans

Adresse professionnelle : 17 boulevard Haussmann – 75009 Paris – France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2007 : 12 000

Nationalité française

#### Fonctions et mandats exercés actuellement

Fonctions	Société	Pays
Directeur Général Délégué (depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2008) Administrateur (depuis le 25 avril 2002-Echéance 2010 <sup>(1)</sup> ) Membre du Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration de Groupe Danone SA (depuis le 14 février 2007) et Membre du Comité Exécutif (depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2000)	GROUPE DANONE SA	France
Vice Chairman et Administrateur	SOCIETES EN PARTENARIAT WAHAHA/DANONE*	Chine
Administrateur	GRAMEEN DANONE FOODS LIMITED* WADIA BSN INDIA LIMITED YAKULT HONSHA Co, LTD* RYANAIR HOLDINGS Plc danone.communities (SICAV)	Bangladesh Inde Japon Irlande France
Membre du Conseil de Surveillance	LEGRIS INDUSTRIES SA NUMICO B.V.*	France Pays-Bas

(1) Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur.

\* Sociétés consolidées par Groupe Danone SA.

#### Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Société	Pays
Président	BLEDINA SAS LODAHLIM FRANCE SAS MECANIVER	France France Belgique
Président Directeur Général	BLEDINA S.A.	France
Président du Conseil d'Administration	DANONE FINANCE SA MECANIVER SA	France Belgique
Chairman and Chief Executive Officer, Director	DANONE WATER HOLDINGS, INC	Etats-Unis
President Commissioner	PT DANONE BISCUITS INDONESIA PT DANONE DAIRY INDONESIA	Indonésie Indonésie
Managing Director – Director	DANONE ASIA Pte Ltd JINJA INVESTMENTS Pte Ltd	Singapour Singapour
Chairman	SOCIETES EN PARTENARIAT WAHAHA/DANONE	Chine
Administrateur Directeur Général Délégué	COMPAGNIE GERVAIS DANONE SA GENERALE BISCUIT SA	France France
Administrateur	ABI HOLDINGS LIMITED (ABIH) ASSOCIATED BISCUITS LIMITED (ABIL) BAGLEY LATINOAMERICA, S.A. BRITANNIA INDUSTRIES LIMITED (BIL) BSN GLASSPACK CONTINENTAL BISCUITS LIMITED	Royaume-Uni Royaume-Uni Espagne Inde France Pakistan





## Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Administrateur	DANONE ASIA PRIVATE LIMITED	Singapour
	FESTINE Pte Ltd	Singapour
	LODAHLIM BV	Pays-Bas
	MYEN Pte Ltd	Singapour
	NOVALC Pte Ltd	Singapour
	YAKULT DANONE INDIA PVT LTD	Inde
Board representative de Danone Waters Holdings, Inc (Chairperson)	DS WATERS GENERAL PARTNER, LLC	Etats-Unis
President Board of Commissioner	PT TIRTA INVESTAMA	Indonésie
Commissioner	PT TIRTA INVESTAMA	Indonésie
Membre du Conseil de Surveillance	DANONE HOLDING A.G.	Allemagne
Représentant permanent de Groupe Danone	ALFABANQUE (SA)	France



## Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration

**Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA**

Né le 6 juillet 1948 – Age : 59 ans

Adresse professionnelle : rue de l'Industrie 31 – 1040 Bruxelles – Belgique

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2007 : 4 000

Administrateur indépendant

Nationalité belge

**Fonctions et mandats exercés actuellement**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Administrateur Délégué	SOFINA SA	Belgique
	UNION FINANCIERE BOEL SA	Belgique
<b>Administrateur</b> (depuis le 11 avril 2003-Echéance 2009 <sup>(1)</sup> )	GROUPE DANONE SA	France
Membre du Comité d'Audit du Conseil d'Administration de Groupe Danone SA (depuis le 11 avril 2003)		
Administrateur et Membre du Comité des rémunérations	DELHAIZE GROUP	Belgique
Administrateur et Membre du Comité d'Audit	SUEZ SA	France
	SUEZ-TRACTEBEL	Belgique
Administrateur	CALEDONIA INVESTMENTS	Grande-Bretagne
	FINASUCRE SA	Belgique
	HENEX SA	Belgique
	SOCIETE DE PARTICIPATIONS INDUSTRIELLES SA	Belgique
Membre du Conseil de Surveillance et Membre du Comité des Comptes	EURAZEO SA	France

*(1) Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur.***Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président	SIDRO SA	Belgique
Administrateur	ADSB TELECOMMUNICATIONS-BELGACOM	Pays-Bas
	DANONE ASIA Pte Ltd	Singapour
	GLACES DE MOUSTIER SUR SAMBRE	Belgique
	SES GLOBAL	Luxembourg
	TRACTEBEL	Belgique



## Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration

**Monsieur Jean LAURENT**

Né le 31 juillet 1944 – Age : 63 ans

Adresse professionnelle : 9 quai du Président Paul Doumer – 92920 Paris La Défense cedex – France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2007 : 5 000

Administrateur indépendant

Nationalité française

**Fonctions et mandats exercés actuellement**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président du Conseil d'Administration	INSTITUT EUROPLACE DE FINANCE (FONDATION)	France
Président du Comité de Direction	PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ "FINANCE INNOVATION"	France
<b>Administrateur</b> (depuis le 10 février 2005-Echéance 2009 <sup>(1)</sup> ) Membre du Comité de Nomination et de Rémunération du Conseil d'Administration de Groupe Danone SA (depuis le 22 avril 2005) Président du Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration de Groupe Danone SA (depuis le 14 février 2007)	GROUPE DANONE SA	France
Administrateur	CREDIT AGRICOLE EGYPT SAE	Egypte
Membre du Conseil de Surveillance	EURAZEO SA	France
Membre du Comité Financier		
Membre du Conseil d'Administration	M6 SA	France

*(1) Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur.***Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président du Conseil d'Administration	CREDIT LYONNAIS SA	France
	CALYON	France
Vice Président	BANCA INTESA SpA	Italie
	BANCO ESPIRITO SANTO SGPS	Portugal
Directeur Général, Président du Comité Exécutif	CREDIT AGRICOLE SA	France
Administrateur	BANCA INTESA SpA	Italie
	RUE IMPERIALE	France
Membre du Conseil	ASSOCIATION FRANCAISE DES BANQUES	
	CONSEIL NATIONAL DU CREDIT ET DU TITRE	France
	PARIS EUROPLACE	France
Membre du bureau	A.F.E.C.E.I.	France





## Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration

**Monsieur Hakan MOGREN**

Né le 17 septembre 1944 – Age : 63 ans

Adresse professionnelle : Investor AB, Arsenalsgatan 8 C, SE-103 32 Stockholm – Suède

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2007 : 4 000

Administrateur indépendant

Nationalité suédoise

**Fonctions et mandats exercés actuellement**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
<b>Administrateur</b> (depuis le 11 avril 2003-Echéance 2009 <sup>(1)</sup> ) Membre du Comité de Nomination et de Rémunération du Conseil d'Administration de Groupe Danone SA (depuis le 22 avril 2005)	GROUPE DANONE SA	France
Administrateur	MARIANNE AND MARCUS WALLENBERG FOUNDATION	Suède
	INVESTOR AB	Suède
Deputy Chairman	ASTRA ZENECA PLC	Grande-Bretagne
Academy Member	THE ROYAL SWEDISH ACADEMY OF ENGINEERING SCIENCES (IVA)	Suède
	GASTRONOMIC ACADEMY	Suède

*(1) Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur.***Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Chairman	RECKITT BENCKISER plc	Grande-Bretagne
	THE RESEARCH INSTITUTE OF INDUSTRIAL ECONOMICS (IUI)	Suède
	AFFIBODY AB	Suède
Administrateur	NORSK HYDRO ASA	Norvège
	REMY COINTREAU SA	France
	SWEDEN AMERICA FOUNDATION	Suède
Vice Chairman	GAMBRO AB	Suède





## Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration

**Monsieur Benoît POTIER**

Né le 3 septembre 1957 – Age : 50 ans

Adresse professionnelle : 75 quai d'Orsay – 75007 Paris – France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2007 : 6 622

Administrateur indépendant

Nationalité française

**Fonctions et mandats exercés actuellement**

Fonctions	Société	Pays
Président Directeur Général	AIR LIQUIDE SA	France
	AIR LIQUIDE INTERNATIONAL	France
Chairman, President & Chief Executive Officer	AIR LIQUIDE INTERNATIONAL CORPORATION (ALIC)	Etats-Unis
	AMERICAN AIR LIQUIDE INC (AAL)	Etats-Unis
Chairman	AMERICAN AIR LIQUIDE HOLDINGS, INC	Etats-Unis
<b>Administrateur</b> (depuis le 11 avril 2003-Echéance 2009 <sup>(1)</sup> )	GROUPE DANONE SA	France
Président du Comité d'Audit du Conseil d'Administration de Groupe Danone SA (depuis le 22 avril 2005)		
Administrateur	ECOLE CENTRALE	France
Membre du Conseil France	INSEAD	France
Membre du Conseil de Surveillance	MICHELIN	France
Membre du Conseil	ASSOCIATION FRANÇAISE DES ENTREPRISES PRIVÉES (AFEP)	France
	ASSOCIATION NATIONALE DES SOCIÉTÉS PAR ACTIONS (ANSA)	France

(1) Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur.

**Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

Fonctions	Société	Pays
Président du Directoire	AIR LIQUIDE SA	France
Administrateur	AIR LIQUIDE AMERICA HOLDINGS	Etats-Unis
	AIR LIQUIDE ASIA PTE	Asie
	AIR LIQUIDE CANADA	Canada
	AIR LIQUIDE ESPANA SA	Espagne
	AIR LIQUIDE ITALIA S.R.L.	Italie
	AIR LIQUIDE JAPAN LTD	Japon
	SOAEO	France
	SECHILLENNE-SIDEC	France
Membre de l'Advisory Board	SIEMENS FRANCE	France



## Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration

**Monsieur Franck RIBOUD**

Né le 7 novembre 1955 – Age : 52 ans

Adresse professionnelle : 17 boulevard Haussmann – 75009 Paris – France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2007 : 174 908

Nationalité française

**Fonctions et mandats exercés actuellement**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président Directeur Général (depuis le 02 mai 1996-Echéance 2010 <sup>(1)</sup> ) Administrateur (depuis le 30 septembre 1992) et Président du Comité Exécutif (depuis le 4 juillet 1997)	GROUPE DANONE SA	France
Administrateur Président du Comité des Rémunérations	RENAULT SA	France
Président du Conseil d'Administration	danone.communities (SICAV)	France
Administrateur	BAGLEY LATINOAMERICA, SA*	Espagne
	DANONE SA*	Espagne
	LACOSTE FRANCE SA	France
	ONA	Maroc
	RENAULT SAS	France
	WADIA BSN INDIA LIMITED	Inde
Membre du Conseil de Surveillance	ACCOR SA	France
Membre, représentant de Groupe Danone	CONSEIL NATIONAL DU DEVELOPPEMENT DURABLE	France
Administrateur (Associations ou fondations)	ASSOCIATION NATIONALE DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES	France
	INTERNATIONAL ADVISORY BOARD HEC	France
	FONDATION GAIN (GLOBAL ALLIANCE FOR IMPROVED NUTRITION)	Suisse

*(1) Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur.**\* Sociétés consolidées par Groupe Danone SA.***Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

<b>Fonctions</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président du Conseil d'Administration	COMPAGNIE GERVAIS DANONE SA	France
	GENERALE BISCUIT SA	France
Chairman and Director	DANONE ASIA PTE LIMITED	Singapour
Administrateur	ASSOCIATED BISCUITS INTERNATIONAL Ltd (ABIL)	Grande-Bretagne
	ANSA	France
	L'OREAL SA	France
	QUIKSILVER	Etats-Unis
	SCOTTISH & NEWCASTLE Plc	Royaume-Uni
	ABI HOLDINGS LIMITED (ABIH)	Grande-Bretagne
	DANONE FINANCE SA	France
	SOFINA	Belgique
Membre du Comité Consultatif	BANQUE DE FRANCE	France
Membre du Conseil de Surveillance	EURAZEO SA	France
Représentant permanent de l'Administrateur Generale Biscuit	LU FRANCE SA	France
Commissioner	P.T. TIRTA INVESTAMA	Indonésie



# TABLE DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document de Référence, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L.451-1-2 du Code Monétaire et Financier et 222-3 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers.

<b>RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>DOCUMENT DE REFERENCE</b>
<b>1. COMPTES SOCIAUX</b>	Chapitre 20.2.2
<b>2. COMPTES CONSOLIDES</b>	Chapitre 20.1.1
<b>3. RAPPORT DE GESTION (AU SENS DU CODE MONETAIRE ET FINANCIER)</b>	
3.1 INFORMATIONS CONTENUES A L'ARTICLE L.225-100 DU CODE DE COMMERCE	
• Analyse de l'évolution des affaires	Chapitre 6
• Analyse des résultats	Chapitres 9 et 20.2.1
• Analyse de la situation financière	Chapitres 9 et 10
• Principaux risques et incertitudes	Chapitre 4
• Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration en matière d'augmentation de capital	Chapitre 21.1.4
3.2. INFORMATIONS CONTENUES A L'ARTICLE L.225-100-3 DU CODE DE COMMERCE	
• Eléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	Chapitre 20.2.1
3.3. INFORMATIONS CONTENUES A L'ARTICLE L.225-211 DU CODE DE COMMERCE	
• Rachats par la Société de ses propres actions	Chapitres 5.2, 20.2.1 et 21.1.3
<b>4. DECLARATION DES PERSONNES PHYSIQUES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	Chapitre 1.2
<b>5. RAPPORTS DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDES</b>	Chapitres 20.2.3 et 20.1.2
<b>6. COMMUNICATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES</b>	Chapitre 20.1.3
<b>7. RAPPORT DU PRESIDENT SUR LE CONTROLE INTERNE</b>	Chapitre 16.6
<b>8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT SUR LE CONTROLE INTERNE</b>	Chapitre 16.7



