DANONE
Document de Référence
2008

DANONE

1 **PERSONNES RESPONSABLES** 2
1.1 Responsable du Document de Référence 2
1.2 Attestation du responsable du Document de Référence 2

2 **COMMISSAIRES AUX COMPTES** 3

3 **INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES** 4

4 **FACTEURS DE RISQUE** 6
4.1 Politique d'identification et de contrôle des risques 6
4.2 Risques inhérents à l'activité 6
4.3 Risques juridiques 9
4.4 Risques industriels 10
4.5 Risques liés à l'environnement 10
4.6 Risques de marché 11
4.7 Assurance et couverture des risques 12

5 **INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ** 14
5.1 Histoire et évolution de la Société 14
5.2 Investissements 17

6 **APERÇU DES ACTIVITÉS** 19
6.1 Principales activités du Groupe 19
6.2 Principaux marchés 24

7 **ORGANIGRAMME** 30
7.1 Description du Groupe 30
7.2 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2008 30

8 **PROPRIÉTÉ IMMOBILIÈRE, USINES ET ÉQUIPEMENTS** 33
8.1 Principaux sites de production 33
8.2 Environnement et sécurité 33

9 **EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT** 35
9.1 Situation financière 37
9.2 Résultat opérationnel 42

10 **TRÉSORERIE ET CAPITAUX** 43
10.1 Dette nette 43
10.2 Flux de trésorerie 44
10.3 Structure de financement et sécurité financière 45
10.4 Obligations contractuelles et engagements hors bilan 46

11 **RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES** 47
11.1 Politique de Recherche et Développement 47
11.2 Protection des droits de la propriété intellectuelle et industrielle 48

12 **INFORMATIONS SUR LES TENDANCES** 49

13 **PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE** 50

14 **ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE** 51
14.1 Composition du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif 51
14.2 Conflits d'intérêts 53

15 **RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES** 54
15.1 Rémunérations versées au cours de l'exercice 54
15.2 Engagements de retraite 58
15.3 Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance 59

16 **FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION** 62
16.1 Mandats des Administrateurs 62
16.2 Contrats de service 62
16.3 Comité d'Audit, Comité de Nomination et de Rémunération et Comité de Responsabilité Sociale 62
16.4 Gouvernement d'entreprise 65
16.5 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration 66
16.6 Compte rendu des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société 67
16.7 Rapport des Commissaires aux Comptes 71

17 **SALARIÉS** 72
17.1 Ressources humaines et responsabilité sociale 72
17.2 Participation et options d'achat d'actions 75
17.3 Participation des salariés dans le capital de la Société 80

18 **PRINCIPAUX ACTIONNAIRES** 81
18.1 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2008 et évolution au cours des trois derniers exercices 81
18.2 Droit de vote 83
18.3 Changement de contrôle 83
18.4 Marché des titres de la Société 84
18.5 Participations cotées 85

19 **OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS** 86

20 **INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ** 87
20.1 Documents consolidés 88
20.2 Documents sociaux 143
20.3 Politique de distribution de dividendes 174
20.4 Procédures judiciaires et d'arbitrage 175
20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 175

21 **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES** 176
21.1 Capital social 176
21.2 Actes constitutifs et statuts 182

22 **CONTRATS IMPORTANTS** 185

23 **INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS** 186

24 **DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC** 187

25 **INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS** 189

A **ANNEXES ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 AVRIL 2009** 190
A.1 Projet de résolutions présentées à l'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2009 191
A.2 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes à l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 209
A.2 bis Rapport complémentaire des Commissaires aux Comptes à l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 212
A.3 Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration 214

TABLE DE CONCORDANCE 234

GROUPE DANONE

DANONE

Document de référence **2008**

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers
le 20 mars 2009, conformément à l'article 212-13 du Règlement Général de l'AMF.

Il ne pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière que 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**
et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers : **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 référencé dans la table de concordance 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 Commissaires aux 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

COMMISSAIRES AUX COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

MAZARS

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 Étienne BORIS 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

COMMISSAIRES AUX COMPTES 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

3

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 le rapport des contrôleurs légaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2006 figurant aux pages 96 à 151 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 27 mars 2007 sous le numéro de dépôt D.07-0236 ;
- les comptes sociaux et le rapport 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 comptes consolidés et le rapport des contrôleurs légaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2007 figurant aux pages 80 à 130 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 26 mars 2008 sous le numéro de dépôt D.08-149 ;
- les comptes sociaux et le rapport des contrôleurs légaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2007 figurant aux pages 137 à 149 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 26 mars 2008 ;
- 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 2007 figurant aux pages 5, 15 à 16, 34 à 45 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 26 mars 2008.

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 15,2 milliards d'euros et un résultat opérationnel de 2,2 milliards d'euros en 2008.

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 la nutrition 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 quatre marchés correspondant à ses quatre Pôles d'activité (ci-après "les Pôles") : (i) les Produits Laitiers Frais, (ii) les Eaux, (iii) la Nutrition Infantile et (iv) la Nutrition Médicale.

Les activités de Blédina, filiale française du Groupe, spécialisée dans l'alimentation infantile avant l'acquisition de Numico, étaient précédemment consolidées avec celles du pôle Produits Laitiers Frais. Les résultats de ces activités sont désormais intégrés dans le pôle Nutrition Infantile. Le comparatif 2007 a ainsi été modifié afin de refléter ce changement. Par ailleurs, dans les résultats publiés 2007, les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale incluent 2 mois d'activité de Numico à la suite de la prise de contrôle par le Groupe le 31 octobre 2007.

La stratégie de développement international du Groupe menée depuis les années 90 a conduit à une forte progression des ventes hors d'Europe occidentale. En 2008, ces ventes ont représenté 52 % du chiffre d'affaires, contre moins de 15 % en 1995.

La stratégie du Groupe repose sur (i) des catégories de produits à forte composante santé/bien-être, (ii) des marques puissantes et uniques (produits dits *"blockbusters"*), 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 provient de la capacité du Groupe à (i) commercialiser principalement des produits à forte composante santé/bien-être (*blockbusters*), en particulier en utilisant le savoir-faire marketing du Groupe sur les produits déjà distribués dans d'autres pays, (ii) introduire 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 et (iii) améliorer les produits des sociétés nouvellement acquises.

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 produits alimentaires de marques et de boissons.

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 Document de Référence.

	Exercice clos le 31 décembre	
En millions d'euros (excepté données par action en euros)	**2007**	**2008**
Informations sur le compte de résultat consolidé		
Chiffre d'affaires net	12 776	15 220
Résultat opérationnel courant	1 696	2 270
Résultat opérationnel	1 546	2 187
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	3 292	269
Résultat net – Part du Groupe	4 180	1 313
Résultat net – Part des intérêts minoritaires	158	178
Résultat net part du Groupe par action	8,77	2,75
Résultat net dilué part du Groupe par action	8,71	2,74
Résultat net courant dilué part du Groupe par action	2,47	2,74
Informations sur le bilan consolidé		
Actifs courants	4 394	4 883
Actifs non courants	23 182	21 982
Total actif	27 576	26 865
Dette nette [1]	11 261	11 055
Capitaux propres – Part du Groupe	9 018	8 644
Intérêts minoritaires	82	56
Dividende par action	1,1	1,2 [2]
Informations sur les flux consolidés de trésorerie		
Marge brute d'autofinancement	1 430	1 699
Trésorerie provenant de l'exploitation	1 611	1 754
Trésorerie (affectée aux) provenant des opérations d'investissement	(8 098)	(569)
Trésorerie (affectée aux) provenant des opérations de financement	6 396	(1 111)

(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 23 avril 2009.

4

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, consommateurs, clients, fournisseurs, de l'environnement et de ses autres parties prenantes.

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 de la probabilité d'occurrence des risques et de leur éventuel impact financier pour le Groupe.

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.

Vestalis a ainsi été déployé dans l'ensemble des sociétés des pôles Produits Laitiers Frais et Eaux. Son déploiement a été étendu en 2008 aux principales sociétés du pôle Nutrition Médicale : ce déploiement sera systématisé en 2009 en l'élargissant aux sociétés du pôle Nutrition Infantile. Au 31 décembre 2008, Vestalis est déployé dans 76 sociétés opérationnelles du Groupe, lesquelles représentent environ 79 % du chiffre d'affaires consolidé (sur la base du nouveau périmètre du Groupe).

Les risques les plus significatifs sont revus une fois par an avec les directions des Pôles et des zones géographiques, lors de réunions spécifiques. Des réunions par fonction ou processus peuvent également avoir lieu.

Une revue d'ensemble des risques du Groupe est effectuée régulièrement avec la Direction Générale de Danone (dans ce cadre, un comité dénommé *Danone Enterprise Risk Committee* a été créé en 2008) et le Comité d'Audit.

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

4.2.1 RISQUES LIÉS À LA VOLATILITÉ DES PRIX ET UNE ÉVENTUELLE PÉNURIE DE 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 PS, les cartons légers et les dérivés du pétrole) sont susceptibles d'avoir un effet négatif sur les résultats 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 de leurs prix pourrait de plus ne pas être répercutée, en totalité ou en partie, sur le prix de vente des produits du Groupe et serait dans tous les cas susceptible d'avoir un effet négatif significatif sur les activités du Groupe et ses résultats.

4.2.2 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, auprès d'un nombre limité de fournisseurs, les achats de certains biens (notamment des matières premières, comme par exemple les ferments utilisés par le pôle Produits Laitiers Frais) et de services (en particulier de sous-traitance ou les prestations informatiques). 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 et qualités spécifiées de produits ou biens dont celui-ci a besoin dans les conditions prévues, ni d'effectuer les prestations de service dans les conditions et les délais requis, les activités du Groupe et ses résultats pourraient être significativement affectés.

4.2.3 RISQUES LIÉS À LA DÉFAILLANCE ET 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 2008, les dix premiers clients mondiaux du Groupe ont représenté environ 24 % de son chiffre d'affaires consolidé ; 6 d'entre eux sont d'origine française et Carrefour, premier client du Groupe, représente environ 7 % du chiffre d'affaires consolidé. La poursuite du mouvement de concentration de la distribution, qui se traduirait par un nombre plus restreint de clients, pourrait affecter la marge opérationnelle du Groupe ou représenter un risque de contrepartie en cas de défaut d'un client majeur, notamment compte tenu du contexte économique et financier actuel.

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

Le Groupe occupe des positions de numéro un local sur certains de ses marchés, il est dès lors susceptible d'être mis en cause par des tiers alléguant un abus de position dominante. De telles allégations pourraient affecter la notoriété du Groupe, déboucher sur des procédures judiciaires, voire sur le prononcé de sanctions éventuelles qui seraient susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe et ses résultats.

4.2.5 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 de tailles diverses. 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 rapport qualité/prix et de positionnement, il pourrait ne plus être en mesure de concurrencer efficacement les principaux acteurs sur ces marchés.

4.2.6 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, mettre en place les ressources nécessaires et/ou si les synergies et les économies escomptées ne sont pas totalement 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.

4.2.7 RISQUES LIÉS À LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Les salariés du Groupe et ses activités 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, politique ou sociale, en particulier en Amérique latine, en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient. En outre, certains pays dans lesquels le Groupe est présent offrent une réglementation juridique peu développée et/ou peu protectrice (notamment en matière de droits de propriété intellectuelle), maintiennent des contrôles des changes ou sur le rapatriement des bénéfices et des capitaux investis, fixent des taxes et autres redevances et instaurent des restrictions, parfois rétroactives, à l'activité des groupes internationaux. Enfin, toute mesure économique ou politique ayant pour objet ou pour effet de limiter les échanges, qui pourrait être mise en œuvre dans certains pays, pourrait avoir un impact négatif sur la croissance du Groupe.

L'internationalisation grandissante du Groupe permet toutefois une meilleure répartition géographique de la majorité de ces risques. Par ailleurs, le Groupe estime 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 ne seraient pas significativement affectés par un bouleversement des conditions économiques, politiques et réglementaires ou par une crise dans certains des pays où il est présent.

4.2.8 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, ses ventes dépendant de la conjoncture économique sur ses principaux marchés. Dans les périodes de ralentissement ou de transition économique, le Groupe peut être confronté à une contraction des achats de consommateurs soucieux de préserver leur pouvoir d'achat et à une évolution vers des modes de consommation qui pourraient être impactés par la conjoncture économique. Ces événements sont susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe et ses résultats.

4.2.9 RISQUES LIÉS À UNE ÉVOLUTION DÉFAVORABLE DES PRÉVISIONS D'ACTIVITÉ SUR LES TESTS DE DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

Dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Numico, un montant significatif a été alloué aux écarts d'acquisition et aux marques acquises non amorties et dont la durée de vie estimée (d'un point de vue comptable) est indéterminée.

Les écarts d'acquisition et les marques à durée de vie indéterminée ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue.

Une évolution défavorable des prévisions d'activité et des hypothèses utilisées pour la projection de flux de trésorerie lors des tests de dépréciation, notamment de l'écart d'acquisition et des marques de Numico, pourrait se traduire par la constatation de pertes de valeur. Ces pertes pourraient alors avoir des impacts significatifs sur les résultats du Groupe, notamment compte tenu du contexte économique et financier actuel.

4.2.10 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 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 ou en 2008 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.

4.2.11 RISQUES LIÉS AUX PRODUITS

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 de 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 la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale, l'absence de 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, les activités du Groupe et ses résultats 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 ses ventes. 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 est particulièrement vigilant aux fondements scientifiques, au contexte réglementaire et à 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 des exemples marquants. À 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.

4.2.12 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. Par ailleurs, toute perte de données accidentelle ou intentionnelle, qui ferait l'objet d'une utilisation par des tiers, pourrait avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe et ses résultats.

4.2.13 RISQUE DE DÉFAILLANCE DU CONTRÔLE INTERNE

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

De même, le Groupe ne peut exclure tout risque de fraude. Cependant, le profil de risque de ses métiers et l'existence d'un programme anti-fraude exhaustif et largement diffusé limitent l'ampleur de ce risque.

4.2.14 RISQUES LIÉS AUX CONSÉQUENCES DES RESTRUCTURATIONS

Le Groupe a procédé à des restructurations dans le passé et pourrait continuer à le faire. Les restructurations consistent notamment en la fermeture d'usines et la réduction d'effectifs destinées à améliorer l'efficacité des processus de production, à exploiter les synergies, à s'adapter aux demandes d'un marché en constante évolution et éventuellement à réduire les coûts de production. 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 seraient susceptibles d'avoir des effets négatifs sur l'image, les activités du Groupe et ses résultats.

4.2.15 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 par 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.

4.3 Risques juridiques

4.3.1 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 (comme indiqué au paragraphe 11.2). 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 et sa croissance pourraient s'en trouver négativement affectés.

4.3.2 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 nombreuses juridictions 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 diverses réglementations, changeantes et de plus en plus contraignantes. 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.

4.4 Risques industriels

La sécurité des salariés, des riverains et des installations industrielles 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 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 toutefois 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 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 2008, 89 audits de sécurité portant sur les sites industriels du Groupe ont ainsi été conduits par des organismes indépendants, qui ont attribué une note de 1 à 5 (5 étant la meilleure) à chaque site industriel audité. La note moyenne de l'ensemble de ces sites s'élève à 3,95 en 2008 (contre 3,76 en 2007) et reflète l'amélioration des conditions de sécurité. Par ailleurs, au 31 décembre 2008, le Groupe compte 31 sites de niveau classé 5, leur autorisant l'obtention de la certification RHP (Risque Hautement Protégé).

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 (qui sont légitimement de plus en plus attentifs à l'impact environnemental des produits), tout en maîtrisant les risques.

4.5.1 RISQUES LIÉS AUX RÉGLEMENTATIONS

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 Europe, en application de la législation relative aux installations classées pour la protection de l'environnement et, dans les autres pays, en application des réglementations équivalentes.

Les emballages sont, quant à eux, soumis à des réglementations spécifiques, dont la directive européenne 94/62 relative aux emballages et déchets d'emballage (qui impose 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). De plus, les activités du Groupe sont soumises, d'une part, à la directive européenne de 2003 établissant un système d'échange et, d'autre part, à des 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. Si le Groupe ne parvient pas à l'avenir à limiter les émissions de ces quatre sites aux quotas alloués, il devrait s'acquitter d'une amende et acquérir les quotas manquants sur le marché des quotas de gaz à effet de serre.

4.5.2 RISQUES LIÉS AU CHOIX ENVIRONNEMENTAL DES CONSOMMATEURS

Les préférences d'achat des consommateurs sont de plus en plus influencées par les questions environnementales (en particulier les émissions de gaz à effet de serre et la préservation des ressources en eau), parfois relayées par des ONG (Organisations Non Gouvernementales). Les distributeurs sont également de plus en plus attentifs à la communication vis-à-vis des consommateurs (en particulier l'étiquetage de l'impact carbone sur les produits). Si le Groupe ne parvient pas à anticiper les évolutions de préférence des consommateurs, notamment par la mise en place de

mesures en matière de réduction et de communication sur les conséquences environnementales, ses résultats pourraient en être négativement affectés.

Dès lors, le Groupe s'efforce continuellement de renforcer son engagement sociétal et d'améliorer la gestion de ses activités sur l'ensemble du cycle de vie des produits.

En 2008, le Groupe s'est doté d'un outil de mesure de l'empreinte Carbone et Eau, qui a été mis à la disposition de l'ensemble des filiales des pôles Produits Laitiers Frais et Eaux. Cet outil sera progressivement déployé aux pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale en 2009.

L'empreinte carbone estimée des produits du Groupe dans le monde représente un impact total de 16 millions de tonnes équivalent CO_2 (soit 0,003 % des émissions mondiales de carbone).

Compte tenu de la nature de ses activités, l'impact environnemental direct lié à l'activité industrielle du Groupe est très limité, à hauteur de 11 % des émissions mondiales de carbone du Groupe. Les produits agricoles utilisés par le Groupe représentent 52 % de ces émissions.

Le solde correspond à l'emballage et au transport des produits du Groupe : l'emballage (18 % de l'empreinte des produits) fait l'objet d'actions de prévention des ressources (réduction à la source et conception du mix emballage), de promotion du recyclage et de la réutilisation de matières recyclées ; le transport (19 % de l'empreinte des produits) fait l'objet d'optimisation des types de transports utilisés, notamment par le recours accru au fret ferroviaire. Ces deux domaines sont, pour le Groupe, de nature à renforcer l'implication de l'ensemble des fournisseurs sur ce risque.

4.5.3 AUTRES RISQUES

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. En cas de mise en cause de la responsabilité environnementale du Groupe, du fait d'accident ou de pollution importante, ses résultats pourraient être négativement affectés.

4.6 Risques de marché

Dans le cadre de son activité, le Groupe est plus ou moins exposé aux risques financiers, notamment de change, de financement et de liquidité, de taux d'intérêt, au risque de contrepartie, ainsi qu'au risque sur titres. La politique de gestion de ces risques et son organisation au sein du Groupe sont décrites au chapitre 9 et des informations complémentaires et chiffrées, notamment sur l'exposition après gestion du Groupe à ces différents risques, sont décrites au paragraphe 20.1 (voir Note 16 des annexes aux comptes consolidés).

4.6.1 RISQUE DE CHANGE

Compte tenu de sa présence internationale, le Groupe peut être exposé aux fluctuations des taux de change dans les trois cas suivants :

- dans le cadre de son activité opérationnelle : les ventes et les charges d'exploitation des filiales du Groupe sont principalement libellées dans la devise de leur pays. Cependant, certaines importations (notamment de matières premières et de produits finis) et certaines exportations sont libellées dans une autre devise. Le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle des filiales concernées peuvent donc être exposés aux fluctuations des taux de change par rapport à leur devise fonctionnelle. En application de sa politique de couverture du risque de change opérationnel, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture n'est pas significative sur l'exercice (voir Note 16 des annexes aux comptes consolidés) ;
- dans le cadre de son activité de financement : en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multidevises. En application de sa politique de couverture du risque de change financier, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture n'est pas significative (voir Note 16 des annexes aux comptes consolidés) ;
- lors du processus de conversion en euro des comptes de ses filiales libellés en devise étrangère : le résultat opérationnel courant peut être réalisé 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 sur le compte de résultat du Groupe. Ces fluctuations font également varier la valeur comptable des actifs et passifs libellés en devises figurant dans le bilan consolidé. Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de couverture de la situation nette de certaines de ses filiales.

Par ailleurs, en application de la norme IAS 39 aux instruments dérivés, les fluctuations des taux de change peuvent avoir un impact sur les résultats et les capitaux propres consolidés du Groupe (voir Note 16 des annexes aux comptes consolidés).

4.6.2 RISQUE DE FINANCEMENT ET DE LIQUIDITÉ

Dans le cadre de son activité opérationnelle, le Groupe n'a pas recours à un endettement de façon récurrente ni significative. Les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer ses opérations et sa croissance organique. Cependant, le Groupe peut être amené à augmenter son endettement pour financer des opérations de croissance externe. Son objectif reste de maintenir cet endettement à un niveau raisonnable, notamment pour lui permettre de conserver de la flexibilité dans ses sources de financement.

Le risque de liquidité 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 dérivés.

Dans le cadre de la gestion de son endettement, le Groupe est régulièrement amené à lever de nouveaux financements pour renouveler sa dette existante. En application de sa politique de gestion du risque de financement, le Groupe réduit son exposition (i) en faisant appel à des sources de financement diversifiées, (ii) en gérant une part significative de ses financements à moyen terme, (iii) en maintenant des sources de financement disponibles à tout moment et (iv) en n'étant soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers ("*covenant*").

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible ou lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, le Groupe peut être exposé à une crise de liquidité, mais sur des montants limités.

4.6.3 RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Par le biais de son endettement portant intérêt, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt qui ont un impact sur le montant de ses charges financières.

Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de gestion de ce risque visant à limiter la volatilité de son résultat financier.

Par ailleurs, en application de la norme IAS 39 aux instruments dérivés, les fluctuations des taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les résultats et les capitaux propres consolidés du Groupe (voir Note 16 des annexes aux comptes consolidés).

4.6.4 RISQUE DE CONTREPARTIE

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, notamment bancaire, dans le cadre de sa gestion financière.

La politique bancaire du Groupe a pour objectif de privilégier la qualité de crédit de ses contreparties et de réduire ainsi ses risques.

4.6.5 RISQUE SUR TITRES

Risque sur les actions de la Société

Selon sa politique de rachat d'actions et dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale, la Société peut être amenée à racheter ses propres actions. La fluctuation du cours des actions propres ainsi rachetées n'a aucune incidence sur les résultats du Groupe. En revanche, une baisse du cours pourrait avoir un impact sur la part du paiement en actions éventuel dans le cadre du financement d'opérations de croissance externe.

Risque sur d'autres titres actions

Le Groupe détient des titres de participation dans des sociétés cotées. Pour ces titres, une baisse du cours de bourse significative et/ou prolongée pourrait avoir un impact défavorable sur les résultats du Groupe.

Au 31 décembre 2008, les titres de participation comprennent des titres cotés dont la valeur de marché est reflétée au bilan (voir Note 8 des annexes aux comptes consolidés).

4.7 Assurance et couverture des risques

Concernant les risques autres que ceux de marché (décrits au paragraphe 4.6), le Groupe a une politique de couverture globale reposant 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 (dommages aux biens, pertes d'exploitation, responsabilité civile) : potentiellement majeurs, 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 durée ferme de trois ans. Le budget global de ces programmes s'est élevé à environ 18 millions d'euros en 2008 ;

- risques 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 2008 ;
- risques spéciaux : potentiellement significatifs, ils exigent un traitement centralisé. 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 environ 3 millions d'euros en 2008.

Les activités Nutrition Infantile et Nutrition Médicale ont été intégrées en 2008 dans les différents programmes décrits ci-dessus.

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 les comptes du Groupe). Cette politique d'auto-assurance porte sur un certain nombre de risques, dont la connaissance de la fréquence et de l'impact financier permet une bonne visibilité sur 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.

5

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”).

Il sera proposé aux actionnaires lors de l’Assemblée Générale du 23 avril 2009 de modifier la dénomination sociale de la Société et d’adopter comme nouvelle dénomination : “Danone”.

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

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 552 032 534.

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), France. Le numéro de téléphone du siège social est le +33 (0) 1 44 35 20 20.

FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

La Société, de forme société anonyme à Conseil d’Administration, est soumise aux dispositions du livre II du Code du commerce.

5.1.5 Événements 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. À 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. À la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la bière, des eaux minérales et de l’alimentation infantile. En 1973, BSN et Gervais

Danone, un groupe alimentaire français de produits laitiers et de pâtes, ont fusionné, devenant ainsi le premier groupe alimentaire français avec un chiffre d'affaires consolidé d'environ 1,4 milliard d'euros, dont 52 % dans l'alimentaire.

Au cours des années 70 et 80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentaire et les boissons, principalement en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des brasseries en Belgique, en Espagne et en Italie ; Dannon (le premier producteur de yaourts aux États-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, le groupe BSN a décidé, en 1994, de renommer la société mère BSN en "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 États-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 a marqué 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 la quasi-totalité de son activité Biscuits et Produits Céréaliers d'une part (en la cédant au groupe Kraft Foods), et a ajouté à son portefeuille, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale (par l'acquisition de Numico) d'autre part. L'acquisition de Numico a ainsi apporté une nouvelle dimension au modèle de développement du Groupe, en termes de positionnement santé, d'innovation, d'expansion géographique et de responsabilité vis-à-vis des enfants et des personnes âgées. La stratégie du Groupe affiche désormais des priorités claires, 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 4 Pôles d'activité :

- les Produits Laitiers Frais, qui représentent environ 57 % du chiffre d'affaires consolidé en 2008 ;
- les Eaux, qui représentent environ 19 % du chiffre d'affaires consolidé en 2008 ;
- la Nutrition Infantile, qui représente environ 18 % du chiffre d'affaires consolidé en 2008 ;
- la Nutrition Médicale, qui représente environ 6 % du chiffre d'affaires consolidé en 2008.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2008

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 15 220 millions d'euros, en augmentation de 19,1 % par rapport à 2007. À périmètre et taux de change constants, la progression du chiffre d'affaires s'est élevée à 8,4 %, soit une performance permettant au Groupe d'atteindre les objectifs de croissance qu'il s'était fixés.

La marge opérationnelle courante s'est établie à 14,91 % en 2008 contre 13,27 % en 2007. À périmètre et taux de change constants, la marge opérationnelle courante s'est améliorée de 53 points de base, soit une progression supérieure aux objectifs 2008 fixés par le Groupe.

Le *"Free Cash Flow"* (ou trésorerie disponible, qui représente le solde de la trésorerie provenant de l'exploitation après prise en compte des investissements industriels nets de cession) a connu une croissance significative, passant de 984 millions d'euros en 2007 à 1 183 millions d'euros en 2008 (soit 7,8 % du chiffre d'affaires consolidé).

Procédure de finalisation de l'acquisition de Numico par offre publique de retrait (*squeeze-out*)

Le 25 novembre 2008, le Groupe a finalisé le rachat de l'ensemble des titres de Royal Numico N.V. ("Numico"), société dont il détenait 98,85 % des titres depuis le 31 décembre 2007. Le rachat des 1,15 % de titres restants a été autorisé par la Cour d'Appel d'Amsterdam le 28 octobre 2008 dans le cadre d'une offre publique de retrait obligatoire *("squeeze-out")* engagée par le Groupe en 2007.

L'acquisition de Numico a permis au Groupe d'accélérer la croissance de son chiffre d'affaires et de sa marge opérationnelle en 2008 grâce au dynamisme des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. Par ailleurs, le renforcement du Groupe dans des activités à forte composante santé augmente son engagement

dans sa mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

Enfin, en 2008, le Groupe a réussi l'intégration de Numico dans ses processus clés. Le Comité d'Intégration, créé fin 2007 et piloté par la Direction Générale, a été dissous en juin 2008 et les synergies de coûts prévues ont été réalisées.

Acquisitions et cessions

En 2008, le Groupe a poursuivi le recentrage de son pôle Eaux sur les eaux minérales naturelles en se désengageant partiellement du marché des boissons non alcoolisées et des boissons fruitées en Asie. Ainsi :

- le 3 septembre 2008, le Groupe a annoncé son intention d'apporter sa participation minoritaire de 22,98 % détenue dans la société China Huiyuan Juice Group Limited (société cotée à la bourse de Hong Kong leader des boissons fruitées) à l'offre publique d'achat lancée par The Coca-Cola Company. Au 31 décembre 2008, cette opération était toujours soumise aux différentes autorisations et démarches nécessaires à la réalisation de l'offre, et notamment à l'accord des autorités de concurrence chinoises ;
- le 23 octobre 2008, le Groupe a annoncé la cession de sa filiale Frucor, acteur majeur sur le segment des boissons non alcoolisées en Nouvelle-Zélande et en Australie, et de ses marques internationales *V et Mizone* (à l'exception de la Chine et de l'Indonésie) à Suntory Limited pour un prix supérieur à 600 millions d'euros.

Par ailleurs, en 2008, le Groupe a procédé à d'autres cessions et acquisitions de participations (voir préambule du chapitre 9 et paragraphe 20.1 à la Note 2.1 des annexes aux comptes consolidés) et a poursuivi sa stratégie de croissance organique (voir paragraphe 6.2).

Procédures judiciaires et arbitrales

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 2.2 des annexes aux comptes consolidés.

Par ailleurs, plusieurs actions en nom collectif ont été déposées aux Etats-Unis contre The Dannon Company, Inc., filiale de la Société. Ces actions sont décrites au paragraphe 20.1 à la Note 31 des annexes aux comptes consolidés ainsi qu'au paragraphe 20.4.

Financement du Groupe

L'accélération de la crise financière mondiale au cours du second semestre 2008 n'a pas eu d'incidence significative pour le Groupe pour ce qui concerne l'accès aux financements ou en matière de contreparties.

En 2008, le Groupe a réalisé des opérations de refinancement de sa dette dans un triple objectif : (i) allonger le profil de maturité de sa dette, (ii) diversifier ses sources de financement et (iii) sécuriser ses besoins en financement futurs.

Ces opérations ont consisté notamment en l'émission en 2008 d'emprunts obligataires sous documentation EMTN :

- sur le marché euro (en avril, juillet, novembre) ;
- sur le marché japonais ;
- sur le marché suisse.

Ces émissions ont représenté un montant en principal total de 3,8 milliards d'euros avec des maturités à l'origine de 3 à 8 ans.

Par ailleurs, le crédit-relais mis en place en 2007 pour financer l'acquisition de Numico a été totalement remboursé au cours de l'exercice 2008.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2008

En février 2009, le Groupe a annoncé avoir finalisé la cession, d'une part, de sa filiale Frucor (un des leaders des boissons non alcoolisées en Nouvelle-Zélande et en Australie) et, d'autre part, de ses marques *V* et *Mizone* à l'international (à l'exception de la Chine et de l'Indonésie). Ces cessions se sont effectuées en faveur de Suntory Limited pour un montant supérieur à 600 millions d'euros. Ce montant a été versé par Suntory Limited en février 2009.

En février 2009, le Groupe a annoncé la signature d'un accord entre sa filiale hollandaise, Danone Baby and Medical Nutrition B.V. (l'ancienne holding cotée du groupe Numico), et l'Association Hollandaise des Actionnaires ("VEB") portant sur le principe d'un paiement additionnel au bénéfice de tous les actionnaires qui ont cédé leurs actions Numico au cours de la matinée du lundi 9 juillet 2007 (date à laquelle Danone et Numico ont annoncé conjointement l'offre de rachat de Numico par Danone). Le coût total pour Numico est estimé à environ 17 millions d'euros et fait l'objet d'une provision dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2008 (voir Note 18 des annexes aux comptes consolidés).

Le 18 mars 2009, les autorités de concurrence chinoises ont fait savoir leur opposition à la réalisation de l'offre publique d'achat lancée par The Coca-Cola Company sur la société China Huiyuan Juice Group Limited, à laquelle le Groupe avait annoncé son intention d'apporter sa participation minoritaire de 22,98 %. En conséquence, The Coca-Cola Company et China Huiyuan Juice Group Limited ont le même jour annoncé le retrait de l'offre publique d'achat.

5.2 Investissements

5.2.1 Principaux investissements des exercices 2007 et 2008

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

Les investissements industriels ont atteint 706 millions d'euros en 2008, contre 726 millions d'euros en 2007 (représentant respectivement 4,6 % et 5,7 % du chiffre d'affaires consolidé). Pour poursuivre son expansion géographique et accompagner la croissance des pays émergents, le Groupe a maintenu en 2008 un niveau significatif de dépenses d'investissement (à l'exception d'une réduction au 4e trimestre pour tenir compte du ralentissement de la croissance observé dans certains pays).

Les montants engagés au cours de l'exercice 2008 intègrent, à hauteur de 40 % du montant total, des investissements dans les pays à fort potentiel de croissance (notamment Argentine, Brésil, Canada, États-Unis, Chine et Indonésie) et, à hauteur de 3 % du montant total, des investissements dans des pays d'implantation récente (notamment en Corée du Sud).

Les montants engagés au cours de l'exercice 2007 intégraient principalement des investissements de capacité de production dans des pays où le Groupe était déjà implanté (notamment Russie, Chine, Argentine, Mexique, Indonésie et États-Unis) et dans des pays d'implantation récente (notamment Égypte, Colombie et Chili) pour l'activité Produits Laitiers Frais.

INVESTISSEMENTS FINANCIERS

Les investissements financiers se sont élevés en 2008 à 259 millions d'euros (nets de la trésorerie comptabilisée dans les sociétés acquises), contre 12 100 millions d'euros en 2007. Les investissements financiers de l'exercice 2008 sont principalement relatifs :

- au rachat des 1,15 % de titres restants de Royal Numico N.V., société dont le Groupe détenait 98,85 % des titres depuis le 31 décembre 2007 ;
- l'acquisition de la totalité des actions dans la société Icoara (Eaux – Brésil). La société, dénommée Danone Water Brésil, est consolidée par intégration globale ;
- la prise de contrôle de la société Mayo (Produits Laitiers Frais – Afrique du Sud) par la filiale sud africaine Danone Clover à la suite de l'acquisition d'une participation de 70 % dans Mayo. La société, dénommée Mayo Dairy (Proprietary) Ltd, est consolidée par intégration globale ;
- la prise de contrôle de la société Mashhad Milk Powder (Nutrition Infantile – Iran) à la suite de l'acquisition d'une participation de 60 %. La société est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation de 49 % dans la joint-venture Toeca International Company (Produits Laitiers Frais – Pays-Bas). La société est consolidée par mise en équivalence ;
- l'acquisition d'une participation de 49 % dans une joint-venture avec la société Weight Watchers (Chine). La société est consolidée par mise en équivalence ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans la société Danone Hayat Antalya (Eaux – Turquie), portant le pourcentage de détention du Groupe de 80 % à 100 %. La société est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans la société Salus (Eaux – Uruguay), portant le pourcentage de détention du Groupe de 58,61 % à 94,11 %. La société, dénommée Salus S.A., est consolidée par intégration globale.

Les investissements financiers de l'exercice 2007 étaient principalement relatifs à l'acquisition de 98,85 % de Numico pour un montant de 12 189 millions d'euros, de la totalité des actions de la joint-venture Danone Japan (Produits Laitiers Frais), d'une participation de 80 % dans la joint-venture Danone Hayat Antalya (Eaux – Turquie), d'une participation de 70 % dans la joint-venture Danone Chile (Produits Laitiers Frais), d'une participation de 51 % dans la joint-venture Danone Alqueria (Produits Laitiers Frais – Colombie), ainsi qu'à l'acquisition d'une participation complémentaire dans Danone Industria (Produits Laitiers Frais – Russie), portant le pourcentage de détention du Groupe à 85 % dans cette société.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2008, le Groupe n'a procédé à aucun rachat d'actions. En 2007, les rachats d'actions intervenus dans le cadre des programmes autorisés par les Assemblées Générales réunies en 2006 et 2007 ont représenté un investissement de 508 millions d'euros.

5.2.2 Principaux investissements en cours

Les principaux investissements actuellement en cours sont relatifs à des extensions de capacité à la fois dans les pays émergents et ceux à fort potentiel de croissance, ainsi qu'à des extensions de capacité en France pour la réalisation des synergies entre Numico et Blédina.

5.2.3 Principaux investissements futurs

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

Tout comme en 2008, le Groupe prévoit, en 2009, de focaliser son effort d'investissement industriel dans les pays émergents et dans les pays à fort potentiel de croissance.

Le Groupe prévoit que les investissements industriels devraient se situer entre 4 % et 5 % de son chiffre d'affaires consolidé en 2009.

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 16 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 23 avril 2009 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 65 euros par action. À titre indicatif, et sans tenir compte des actions déjà détenues par la Société (51 380 214 actions à la date du 31 décembre 2008), le montant maximum d'achat théorique serait de 3 340 millions d'euros.

6

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) ;*
- *toutes les références à la "Nutrition Infantile" concernent les laits infantiles (laits en poudre, laits de croissance), les desserts lactés et fruités, les céréales, les pots et les plats cuisinés pour bébés.*

6.1 Principales activités du Groupe

Généralités

Le Groupe est un acteur majeur de l'industrie alimentaire mondiale, avec un chiffre d'affaires de 15 220 millions d'euros et un résultat opérationnel de 2 187 millions d'euros en 2008. Le Groupe opère sur quatre marchés : (i) les Produits Laitiers Frais, (ii) les Eaux, (iii) la Nutrition Infantile et (iv) la Nutrition Médicale.

En volume, le Groupe est le premier producteur mondial de Produits Laitiers Frais, le second producteur mondial d'Eau Conditionnée, le second producteur mondial dans la Nutrition Infantile et le leader européen de la Nutrition Médicale.

Certaines marques du Groupe sont leaders sur les marchés nationaux et internationaux, telle *Danone* (*Dannon* aux États-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, qui détenait déjà une position de leader en France avec *Blédina*, est devenu leader sur le marché de la Nutrition Infantile en Europe avec des marques locales (*Cow&Gate* au Royaume-Uni) ou internationales, avec *Nutricia* et *Milupa*.

La marque *Danone*, utilisée essentiellement pour les Produits Laitiers Frais, représente environ 60 % des ventes du Groupe et a enregistré, au cours de l'exercice 2008, une croissance à périmètre et taux de change constants de près de 8 %.

En outre, le Groupe a développé deux gammes de produits probiotiques, connues sous les noms d'*Actimel* d'une part et *Activia* (ou *Bio* dans certains pays) 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 2008 et détient une position de leader au Royaume-Uni sur le marché global des marques d'eau et une position de n° 2 au Japon (derrière la marque *Volvic*). *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 la Chine, l'Indonésie, le Brésil, l'Argentine, la Pologne, la Russie ou les États-Unis. Ces pays ont représenté près de 30 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2008.

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, 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. En effet, 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. Par ailleurs, 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. En 2008, le prix du lait a commencé à revenir à des niveaux plus raisonnables.

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.

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.

En 2008, 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 raison notamment de fortes fluctuations du prix du pétrole au cours de cet exercice.

En 2008, les autres 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. 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 les associations, 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, à travers des marques fortes et uniques (*blockbusters*) présentes dans des géographies variées.

Cette stratégie de *blockbusters*, déjà déployée dans le pôle Produits Laitiers Frais (au travers de marques "uniques") et dans le pôle Eaux (au travers de ses plateformes), est en train d'être développée au sein des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

La Nutrition Médicale permet en effet 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 Nutrition Infantile apportent aussi 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 particulier

en Amérique du Nord et dans les pays émergents. En 2008, 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 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 ceux de Danone. Le Groupe s'associe également avec ses clients pour développer des événements marketing, telles que les promotions communes dans le cadre d'opérations commerciales 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.

Sur le marché de la Nutrition Médicale, le Groupe travaille étroitement avec les autorités réglementaires locales et régionales, des médecins, des scientifiques, des hôpitaux, des cliniques et des pharmacies. Sur le marché de la Nutrition 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 commerce traditionnel de petite taille le plus souvent contrôlés par le Groupe. Une force de distribution constitue un atout compétitif dans les pays où le commerce traditionnel et les supermarchés non organisés représentent encore une part significative des ventes de produits alimentaires. 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 la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale, les produits sont principalement commercialisés dans les hôpitaux, les cliniques et les pharmacies, ainsi que dans la grande distribution pour le pôle Nutrition Infantile. 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.

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 pôle Nutrition Infantile a également développé des concepts de *blockbusters*, à l'instar du pôle Produits Laitiers Frais, autour de deux plateformes *Immunity* et *Superior Nutrition*.

Le marché de la nutrition médicale s'adresse principalement à des patients, des nourrissons ou des personnes âgées, qui consomment les produits par nécessité dans le cadre d'une gestion de leur régime alimentaire. La plupart des produits sont prescrits sur ordonnance et ouvrent droit à un remboursement. Ce Pôle travaille en collaboration avec les autorités réglementaires locales et régionales, les médecins, les scientifiques et le personnel médical dans les hôpitaux et les cliniques, ainsi qu'avec les pharmaciens. Dans la Nutrition Médicale, les marques du Groupe 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*.

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.

Enfin, le marketing relationnel, visant à créer une relation directe avec les consommateurs, s'articule, en France, autour d'une base de données d'environ 4 millions de foyers, animée par un programme relationnel personnalisé et segmenté par profil de consommateur. Le programme de marketing relationnel "Danone et vous" (externalisé par le Groupe depuis fin 2008) 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 la nutrition 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 Danone Research, l'organisation qui regroupe toutes les ressources de Recherche et Développement du Groupe à travers le monde et qui travaille en collaboration avec diverses organisations satellites réparties sur plusieurs continents. 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 de leur troupeau de vaches et leurs méthodes d'élevage, etc.

Systèmes 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.

Themis. Le Groupe continue le déploiement dans ses filiales d'un système d'information intégré (*Themis*) à partir d'une architecture SAP.

En 2008, *Themis* a été déployé en Algérie pour le pôle Produits Laitiers Frais et en Allemagne pour le pôle Eaux. Par ailleurs, en 2008, le périmètre *Core Model* de *Themis* a été étendu aux pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale afin de préparer son déploiement dans ces Pôles courant 2009.

En 2008, *Themis* était déployé dans les filiales représentant près de 60 % du chiffre d'affaires consolidé (sur la base du nouveau périmètre du Groupe).

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.

Artemis est largement déployé dans les pôles Produits Laitiers Frais, ainsi qu'en France pour le pôle Eaux. En 2008, le périmètre du *Core Model* d'*Artemis* a été étendu aux pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale afin de préparer son déploiement dans ces Pôles courant 2009.

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.

Concernant la chaîne d'approvisionnement, le Groupe offre à ses fournisseurs et aux industriels une gamme de solutions technologiques, 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).*

Concernant les processus achats, le Groupe a décidé la mise en place d'une solution *Supplier Relationship Management*. Ce projet qui couvre les processus d'analyse des dépenses, de sélection des fournisseurs, de gestion des contrats et d'analyse de la performance des fournisseurs a pour objectif de structurer et renforcer les processus achats internes et la relation aux fournisseurs. Le déploiement de cette solution se fera progressivement sur les différentes catégories achats à compter de 2009.

Commercial et Marketing. Différentes initiatives ont permis au Groupe de développer le service au client et concernent :

- le déploiement d'un nouveau système de force de vente pour le commerce de proximité, notamment en Europe et en Amérique latine ;
- l'analyse catégorielle sur la base des données de marché ;
- la mise en œuvre de systèmes de synchronisation des fiches produits en relation avec les principaux clients du Groupe.

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 2007 et 2008.

	Exercice clos le 31 décembre			
(En millions d'euros, sauf %)	**2007**		**2008**	
Chiffre d'affaires net				
Produits Laitiers Frais	8 299	65,0 %	8 697	57,1 %
Eaux [1]	3 535	27,7 %	2 874	18,9 %
Nutrition Infantile [2] [3]	809	6,3 %	2 795	18,4 %
Nutrition Médicale [3]	133	1,0 %	854	5,6 %
TOTAL	**12 776**	**100,0 %**	**15 220**	**100,0 %**
Résultat opérationnel courant				
Produits Laitiers Frais	1 133	66,8 %	1 224	54,0 %
Eaux	480	28,3 %	368	16,2 %
Nutrition Infantile [2] [3]	74	4,4 %	489	21,5 %
Nutrition Médicale [3]	7	0,4 %	189	8,3 %
Autres éléments	2	0,1 %	-	-
TOTAL	**1 696**	**100,0 %**	**2 270**	**100 %**

(1) Une partie de l'activité Eaux en Chine, commercialisée sous la marque Wahaha, n'est plus consolidée par intégration globale depuis le 1er juillet 2007 (voir Note 2.2 des annexes aux comptes consolidés).

(2) Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant de Blédina, précédemment consolidés avec ceux du pôle Produits Laitiers Frais, sont désormais intégrés dans le pôle Nutrition Infantile. Le comparatif 2007 a ainsi été modifié afin de refléter ce changement.

(3) En 2007, les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale incluaient 2 mois d'activité de Numico à la suite de la prise de contrôle par le Groupe le 31 octobre 2007.

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 2007 et 2008.

	Exercice clos le 31 décembre			
(En millions d'euros, sauf %)	**2007**		**2008**	
Chiffre d'affaires net [1]				
Europe [2]	7 670	60,0 %	9 524	62,6 %
Asie	1 643	12,9 %	1 854	12,2 %
Reste du Monde	3 463	27,1 %	3 842	25,2 %
TOTAL	**12 776**	**100,0 %**	**15 220**	**100,0 %**
Résultat opérationnel courant [1]				
Europe	1 107	65,3 %	1 496	65,9 %
Asie	177	10,4 %	313	13,8 %
Reste du Monde	412	24,3 %	461	20,3 %
TOTAL	**1 696**	**100,0 %**	**2 270**	**100,0 %**

(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 23 % du chiffre d'affaires de la zone Europe en 2008 (29 % en 2007).

PRODUITS LAITIERS FRAIS

L'activité de ce Pôle repose sur les yaourts et produits assimilés. Avec un chiffre d'affaires d'environ 8,7 milliards d'euros en 2008, représentant environ 3,2 millions de tonnes vendues, le Groupe est le premier producteur mondial de Produits Laitiers Frais avec une part de marché mondiale d'environ 28 %.

Principaux marchés. Avec une forte présence en Europe occidentale, la stratégie du Pôle consiste à développer ses activités dans de nouvelles géographies afin de bénéficier de la croissance plus rapide des pays émergents. 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 2008, le pôle Produits Laitiers Frais a connu une croissance contrastée, particulièrement forte au cours du 1er trimestre et marquée par un ralentissement au cours des 2e et 3e trimestres. La performance du Pôle provient essentiellement de certains pays matures et de pays d'implantation plus récente.

Le chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais est réalisé à hauteur de 63 % en Europe (dont 45 % en Europe occidentale) et de 37 % dans le Reste du Monde.

En Europe, les principaux marchés du Groupe sont la France, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie, le Benelux, le Royaume-Uni, la Pologne et la Russie, qui, ensemble, ont représenté un peu plus de la moitié du chiffre d'affaires du Pôle en 2008.

- En France, le Groupe est leader du marché des Produits Laitiers Frais, avec près d'un tiers du marché. Il y commercialise des yaourts et d'autres produits laitiers essentiellement sous la marque *Danone*. En 2008, la France a connu une croissance négative du chiffre d'affaires malgré un léger redressement à partir du 2nd semestre à la suite du lancement de plusieurs initiatives de promotion commerciales.
- En Espagne, le Groupe détient 57,21 % de Danone SA, premier producteur espagnol de produits laitiers frais avec une part de marché de 57 %. En 2008, la performance opérationnelle du Pôle sur ce marché est restée stable.
- En Allemagne, malgré un contexte local difficile, le chiffre d'affaires est resté stable en 2008.
- Dans les autres pays d'Europe de l'Ouest, la performance du Pôle en 2008 a été marquée par le dynamisme du Royaume-Uni, de l'Italie et des Pays-Bas qui ont connu un fort niveau d'activité, proche de celui des pays émergents. Au Royaume-Uni et en Italie, où la consommation de yaourts est plus faible que celle des autres pays matures, le Pôle a démontré sa capacité à innover, à développer des actions promotionnelles et à consolider des positions de n° 1, notamment sur le marché italien.

  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) en Irlande, en Autriche, en Suisse, au Danemark, en Norvège et en Suède, par l'intermédiaire de filiales commerciales et de franchisés offrant les gammes de produits Danone. Dans les pays nordiques, la croissance a été particulièrement forte grâce notamment à une stratégie de focalisation sur les *blockbusters*.
- 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. La Russie a fortement contribué à la croissance de la zone avec l'Ukraine, la Bulgarie, la Slovaquie, la Turquie ou encore la Grèce, marché de taille plus modeste, qui ont tous connu une croissance à deux chiffres en 2008. Le Groupe dispose par ailleurs d'une présence commerciale dans les pays baltes, en Azerbaïdjan et en Biélorussie grâce à une stratégie d'exportation à partir des filiales de production des

pays limitrophes. En 2008, le Groupe a poursuivi son expansion dans cette région en renforçant sa présence au Kazakhstan.

Dans le Reste du Monde, les principaux marchés du Groupe sont les États-Unis, le Canada, le Mexique, l'Argentine et le Brésil, qui ont réalisé plus d'un quart du chiffre d'affaires du Pôle en 2008.

- 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. En 2008, la croissance dans cette zone a été tirée par l'Argentine et le Brésil. Le Chili et la Colombie (où le Groupe est présent grâce à des acquisitions réalisées en 2007) ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires en 2008.
- En Amérique du Nord, le Groupe occupe la première position aux États-Unis avec les sociétés The Dannon Company et Stonyfield Farm, ce dernier étant le leader sur le marché des produits bio dans ce pays. Aux États-Unis, le Pôle a connu en 2008 une croissance contrastée sur le marché avec une performance exceptionnelle de la marque *Activia*, satisfaisante de la marque *Stonyfield* et des performances plus inégales sur les autres marques. Au Canada, où le Groupe est également n° 1, la croissance du chiffre d'affaires a été exceptionnelle.
- Dans la zone Afrique et Moyen-Orient, le Groupe est le premier producteur de produits laitiers frais en Arabie Saoudite et occupe la première position en Égypte (pays d'implantation plus récente, avec une part de marché de 30 %). 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, en 2008, le Groupe a renforcé sa présence en Afrique du Sud à la suite de la prise de contrôle de la société Mayo, marque leader dans les *townships*.
- Dans la zone Asie-Pacifique, le Groupe a renforcé sa présence au Japon depuis l'acquisition en 2007 de la totalité des actions de la joint-venture Calpis Ajinomoto Danone (désormais dénommée Danone Japan) et a augmenté sa part de marché en 2008. Dans ce pays, le Groupe détient également une participation minoritaire dans Yakult, groupe japonais coté avec lequel le Groupe a signé, début 2004, un accord visant à accélérer la croissance des deux groupes sur le marché de l'alimentation fonctionnelle et à renforcer leurs positions de leaders sur le marché des produits probiotiques. Cet accord s'est notamment traduit en 2007 par le lancement 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 avec l'acquisition en 2008 de nouvelles capacités industrielles.
- Le Groupe est également présent en Indonésie ainsi qu'en Thaïlande (dans ce dernier pays depuis la création en janvier 2007 d'une société de produits laitiers frais dénommée Danone Dairy Thailand).

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*), une gamme de fromages frais destinés aux enfants (connue sous les noms de *Danonino*, *Danimals* ou *Petit Gervais*), ainsi qu'un produit positionné comme leader sur le marché de l'ultra-frais des anti-cholestérols (connu sous le nom de *Danacol*).

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 progression de ses ventes. Son chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants a progressé d'environ 5 % en 2008, pour atteindre près d'1,2 milliard d'euros. La croissance d'*Actimel* a été particulièrement forte dans les pays de l'Europe de l'Est en 2008.

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 près de 24 % en 2008, pour atteindre 2,3 milliards d'euros. La croissance d'*Activia* a fortement contribué à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe en 2008 dans la plupart des géographies, y compris dans les pays qui ont souffert du ralentissement de la croissance, comme par exemple aux États-Unis. Le succès d'*Activia* confirme la stratégie de *blockbusters* du Groupe.

Petit Gervais, le fromage frais destiné aux enfants, est aujourd'hui consommé dans plus d'une cinquantaine de 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 atteint près de 900 millions d'euros en 2008.

Danacol, positionné comme leader sur le marché de l'ultra-frais des anti-cholestérols, a connu une performance dynamique au cours des dernières années en se rapprochant de la stratégie des *blockbusters*. Son chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants a progressé de plus de 36 % en 2008, pour atteindre près de 200 millions d'euros.

Nouveaux produits. Le dynamisme du Pôle est fortement lié à sa capacité à introduire en permanence 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 Pôle s'est développé sur un axe d'accessibilité économique et de valeur ajoutée. Cette démarche, qualifiée d'*affordvaluity*, consiste à (i) développer des marques spécifiques (comme par exemple *Gratka* en Pologne) pour toucher des catégories de consommateurs au pouvoir d'achat plus modeste et (ii) à proposer, au sein de ses *blockbusters*, des références à des prix plus abordables ou sous des formes différentes, tout en offrant les mêmes bénéfices fonctionnels.

En 2008, plusieurs lancements ont confirmé cette capacité du Pôle à innover et à adapter localement des concepts globaux. Ainsi :

- au Royaume-Uni et en Espagne, le Groupe a lancé respectivement *Activia "intensely creamy"* et *Activia Drink*, deux extensions de la gamme *Activia* ;
- en Pologne, en Slovénie et en Autriche, le Groupe a lancé *Danacol*.

Au Bangladesh, le Groupe s'est associé en 2006 avec le groupe Grameen pour fonder une entreprise à vocation sociétale, 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.

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 dans certains pays d'Europe occidentale, tirée par l'innovation et la capacité du Pôle à développer des modèles de croissance déjà existants. Sur les autres marchés plus matures d'Europe occidentale, le Pôle s'efforce d'améliorer la perception des consommateurs sur les prix et la supériorité de ses marques afin de s'adapter à l'évolution des tendances de consommation.

Dans les pays de l'Europe de l'Est, d'Afrique et du Moyen-Orient, le Pôle a poursuivi sa stratégie d'expansion géographique par le biais d'acquisitions, du développement d'installations industrielles, ou d'exportations à partir de pays limitrophes.

Dans les pays d'Amérique latine, la stratégie consiste à mettre en place un système de production et de distribution plus proche des consommateurs. En Amérique du Nord, le Pôle a connu une accélération significative de ses ventes au cours de l'année écoulée sur le marché canadien.

Le Groupe estime que sa capacité à innover et à rénover des gammes de produits existantes, ainsi que sa force de vente et ses réseaux de distribution lui permettront de renforcer sa position sur ce marché. Par ailleurs, dans un contexte de transition économique, le Groupe s'efforcera de veiller plus particulièrement à l'accessibilité de ses produits tout en apportant une valeur ajoutée pour ses consommateurs, au travers de sa mission "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre".

EAUX

Le pôle Eaux regroupe les activités dans les Eaux minérales naturelles ou aromatisées et dans les boissons aux fruits ou au thé, avec un positionnement axé sur des bénéfices santé.

Le chiffre d'affaires du pôle Eaux, de 2,9 milliards d'euros en 2008, a été réalisé pour 47 % en Europe, pour 31 % en Asie et pour 22 % dans le Reste du Monde. À périmètre et à taux de change constants, le poids des ventes en 2008 dans les pays émergents a progressé avec une part de 52 % contre 48 % dans les pays industrialisés (notamment d'Europe occidentale, le Canada, les États-Unis et le Japon).

Le pôle Eaux a connu une année 2008 difficile, marquée par une bipolarisation de ses géographies. Dans les pays d'Europe occidentale et en Amérique du Nord, les ventes du Pôle ont enregistré une forte décroissance, en raison notamment des conditions climatiques défavorables, des préoccupations environnementales et de l'émergence de la crise économique. Dans le Reste du Monde, la croissance a été soutenue, en raison notamment de la capacité du Pôle à valoriser ses marques, de son expertise dans le commerce de proximité et des préoccupations des consommateurs qui privilégient la sécurité en l'absence d'eau potable dans certains pays.

Le Groupe est le second producteur mondial 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 18 milliards de litres d'Eau Conditionnée commercialisés en 2008, le Groupe détient une part de marché mondiale de l'ordre de 11 %. 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 28 % du marché, 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 31 % du marché, grâce à ses marques *Lanjarón*, *Font Vella* et *Fonter*.
- En Grande-Bretagne et en Irlande, le Groupe occupe une position de leader avec une part de marché de plus de 38 % grâce à *Evian* et *Volvic*.
- En Allemagne, le Groupe détient une part de marché de près de 8 %. Au Danemark, le Groupe, au travers de sa participation de 49 % dans Aqua d'Or, est leader sur le segment des eaux plates en bouteille.
- En Pologne, le Groupe est leader sur le marché grâce à sa filiale Zywiec Zdroj avec une part de marché de plus de 29 %, 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. Dans ce pays, le Groupe est présent sur le marché de l'eau en bouteille avec la marque *Bonafont*, tout en étant un acteur majeur du marché de l'eau en grands contenants livrés à domicile. Par ailleurs, avec l'acquisition en 2008 de la société Icoara au Brésil, le Groupe s'est donné les moyens d'étendre le succès du modèle de croissance de la marque *Bonafont* dans ce pays. En Argentine, 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 États-Unis sur le segment premium des eaux en bouteille grâce à la marque *Evian*, également commercialisée au Canada. Par ailleurs, le Groupe, leader des eaux embouteillées au Quebec, est en cours de négociation à fin 2008 pour la cession de sa filiale Danone Naya.
- Dans la zone Asie-Pacifique, le Groupe est un acteur majeur 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 2008, *Aqua* se positionne, avec plus de 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*, une eau de source du Sud de la Chine. Dans ce pays, la marque *Mizone* (non cédée à Suntory Limited et également distribuée en Indonésie) a été relancée avec succès sur un marché dynamique des eaux énergisantes. Le Groupe est également présent en Chine à travers les Filiales Wahaha, mises en équivalence depuis le 1er juillet 2007.
- 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* (pour laquelle un accord de distribution a été signé en 2008 avec le groupe Itoen). En Australie et en Nouvelle-Zélande, le Groupe s'est retiré du marché des boissons non alcoolisées avec la cession de sa filiale Frucor à Suntory Limited finalisée en février 2009.

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 de ses marques : 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 à travers deux plateformes : l'élimination et le renouvellement.

- Ainsi, les marques *Bonafont* au Mexique et plus récemment au Brésil, *Fontvella* en Espagne, *Villa del Sur* en Argentine et *Zywiec* en Pologne, par leur composition minérale et leur pureté, se positionnent sur le bénéfice de l'élimination.
- Les marques *Evian* et *Volvic* en France, *Lanjarón* en Espagne, *Villavicencio* en Argentine, par leur origine, se positionnent sur le bénéfice du renouvellement.
- Enfin, le marché des boissons allégées regroupe les marques *Taillefine* en France et *Ser* en Argentine, où a été lancée en 2008 une version en poudre.

Les innovations ont été axées en 2008 sur la réduction des emballages. Dans plusieurs pays, les bouteilles sont constituées à hauteur de 25 % de PET recyclé.

Tendances du marché. En raison de la bipolarisation de ses marchés, le pôle Eaux poursuivra en 2009 une double stratégie.

- Dans les pays matures, l'Eau Conditionnée est soumise à plusieurs contraintes, incluant notamment (i) la concurrence des marques distributeurs et de l'eau du robinet, en termes de prix et de praticité, et (ii) les attaques écologiques pour la préservation de l'environnement.

  Dans ces pays matures, le Groupe continuera à renforcer le positionnement de ses marques et leur valeur ajoutée de celles-ci perceptible par les consommateurs. Par ailleurs, en 2008, le Groupe a évalué son empreinte carbone et a initié un programme d'action diversifié à trois ans (réduction des emballages, actions sur les plantations en zone humide) qui doit aboutir, entre autres, à la neutralité de l'empreinte carbone d'*Evian* fin 2011.
- Dans les pays émergents, la stratégie du Pôle consistera à accélérer son modèle de croissance, notamment en démultipliant son expérience dans le commerce de proximité et en déployant la plateforme élimination dans les géographies où celle-ci n'est pas encore présente (suivant en cela l'exemple du Brésil où la marque *Bonafont* a été lancée fin 2008).

NUTRITION INFANTILE

L'activité de ce Pôle repose principalement sur l'alimentation des nourrissons et des bébés (laits en poudre et laits de croissance) et propose également une offre plus variée pour les enfants âgés de 18 à 36 mois. Avec un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros en 2008, le Groupe est devenu le second producteur mondial du marché de la Nutrition Infantile depuis l'acquisition de Numico en 2007.

En 2008, le pôle Nutrition Infantile a connu une année exceptionnelle dans tous les domaines : (i) croissance du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle, (ii) gains de parts de marché dans les principaux pays où il est implanté, en particulier en Chine, et (iii) réalisation des synergies entre Numico et le reste du Groupe.

Le Pôle a ainsi réussi à maintenir une croissance forte tout en réussissant l'intégration des activités de Numico avec celles de Blédina.

Principaux marchés et marques. Le chiffre d'affaires du pôle Nutrition Infantile est réalisé à hauteur de 67 % en Europe, de 28 % en Asie et de 5 % dans le Reste du Monde.

En Europe, les principaux marchés du Groupe pour la Nutrition Infantile sont la France, le Royaume-Uni, l'Italie, la Pologne et la Russie.

- En France, le Groupe est leader du marché des produits de Nutrition Infantile avec la marque *Blédina*. La performance du Pôle reste supérieure en 2008 à la croissance moyenne du marché français, avec une part de marché en progression à plus de 47 %.
- Au Royaume-Uni et en Irlande, le Groupe occupe une position de leader avec des parts de marché d'environ 40 % et 60 %, respectivement. Le Royaume-Uni a poursuivi sa croissance à deux chiffres en développant la marque *Aptamil*, tout en maintenant son positionnement avec la marque *Cow&Gate*.

- Dans les autres pays de l'Europe de l'Ouest, notamment aux Pays-Bas, en Italie, en Belgique, en Suisse, au Portugal et en Grèce, le Groupe occupe des positions de n° 1 ou n° 2 local.
- 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. La performance du Pôle en Pologne a continué de croître en 2008 avec une part de marché proche de 50 %.
- Dans la zone Asie-Pacifique, le Groupe est le second acteur sur le marché de la Nutrition Infantile avec la marque *Dumex*. La présence du Groupe en Asie, où il réalise 28 % de son chiffre d'affaires, a fortement contribué à la performance exceptionnelle du Pôle en 2008 et confirme son leadership dans les principaux pays de cette région. Dans cette zone, le Groupe dispose d'un portefeuille solide, notamment grâce à une position de n° 1 en Chine, en Indonésie, en Malaisie et en Thaïlande.
- En Amérique latine, le Groupe est présent au Brésil et en Argentine, où il a enregistré de fortes croissances en 2008.
- Dans la zone Afrique du Nord et Moyen-Orient, le Groupe est essentiellement présent au Maroc, en Tunisie et en Algérie, où il occupe des positions de n° 1 ou n° 2 local. En Turquie, où il détient plus de deux tiers du marché, le Groupe est leader du marché.

Nouveaux produits. En 2008, le Pôle a renforcé le positionnement de ses marques autour de deux plateformes : *Immunity* et *Superior Nutrition*, en développant des concepts de *blockbusters*, à l'instar du pôle Produits Laitiers Frais. Par cette stratégie, le Pôle se renforce sur ces deux positionnements et sur la communication autour des bénéfices santé et des emballages de ses produits.

La plateforme *Immunity* a continué de démontrer son potentiel de croissance, dans toutes les régions, avec une progression significative de ses ventes.

En 2008, plusieurs lancements ont confirmé cette capacité du Pôle à développer des concepts globaux. Ainsi en Argentine et en Suisse, le Groupe a lancé *Bebelac* en lait en poudre et en lait de croissance.

Tendances du marché. Le Groupe a pour objectif de renforcer sa présence dans les pays émergents afin de bénéficier des opportunités de croissance et de la résistance de ces pays face au ralentissement économique mondial. À plus long terme, le Groupe envisage de se développer sur un axe d'accessibilité économique (concept de *"affordvaluity"*) et d'offrir des produits plus spécifiques destinés à répondre à une demande croissante liée notamment à l'apparition d'allergies et aux risques d'obésité.

NUTRITION MÉDICALE

La Nutrition Médicale développe des produits nutritionnels adaptés à des besoins spécifiques, notamment ceux des patients hospitalisés, pour prévenir la dénutrition et améliorer le quotidien de ses consommateurs. Avec un chiffre d'affaires d'environ 0,9 milliard d'euros en 2008, le Groupe est un acteur majeur sur le marché de la Nutrition Médicale et occupe une position de leader européen, grâce notamment aux marques *Nutricia*, *Milupa* et *SHS*.

En 2008, le pôle Nutrition Médicale a poursuivi sa croissance à un rythme dynamique, en confirmant ainsi son intégration et son rôle dans le Groupe. De part son activité, le Pôle est faiblement exposé aux changements macroéconomiques.

Principaux marchés et marques. Le chiffre d'affaires du pôle Nutrition Médicale est principalement réalisé en Europe, à hauteur de 82 %, contre 5 % en Asie et 13 % dans le Reste du Monde.

Sur le marché de la Nutrition Médicale, le Groupe occupe une position de leader dans la plupart des pays d'Europe, ainsi que dans certains pays d'Amérique latine et d'Asie, grâce aux marques *Nutricia* et *SHS*.

- En Europe occidentale, les principaux pays sont le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France. Au Royaume-Uni, le Groupe occupe une position de leader avec les marques *SHS* et *Fortisip*.
- En Asie, la Chine et les activités export d'un certain nombre de pays d'Asie du Sud Est ont fortement contribué à la croissance du Pôle en 2008.
- Dans le Reste du Monde, certains pays du Moyen-Orient ont également contribué à la croissance du Pôle en 2008. En Amérique latine, le Groupe est essentiellement présent au Brésil et en Argentine avec des positions de n° 2 local.

Nouveaux produits. Sur le marché de la Nutrition Médicale, le rôle de l'innovation est primordial. 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. 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.

Le Pôle a commencé à développer une stratégie de marques uniques, portant sur un nombre limité de marques telles que *Neocate*, *Fortimel* et *Respifor*.

En 2008, plusieurs lancements ont été effectués par le Pôle :

- en Europe, *Neocate LCP*, produit adapté pour les allergies du nourrisson au lait de vache ;
- la gamme *Fortimel*, étendue à une formule compacte.

Tendances du marché. Le Groupe a pour objectif d'accroître sa couverture mondiale avec l'ouverture de nouveaux pays et le développement des canaux de distribution. Par ailleurs, 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 de certains pays, (ii) de la prise de conscience du rôle de la nutrition dans la santé, (iii) de l'apparition de nouvelles maladies ou allergies et (iv) de l'augmentation du nombre de dépistages permettant un traitement plus en amont des patients concernés. Enfin, les recherches actuelles en matière d'accompagnement de certaines maladies ou allergies qui déboucheraient sur des succès de commercialisation, pourraient contribuer à ce potentiel de croissance.

7

ORGANIGRAMME

7.1 Description du Groupe

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

7.2 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2008

Les pourcentages présentés sont les pourcentages d'intérêt, direct ou indirect, de la Société dans chacune des sociétés suivantes au 31 décembre 2008. La liste des sociétés consolidées figure par ailleurs au paragraphe 20.1 à la Note 32 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 %
- CROATIE
  - Danone 100 %
- ESPAGNE
  - Danone SA 57,21 %
  - Danone Canaries (Iltesa) 44,92 %
- FINLANDE
  - Danone Finlande Oy 100 %
- FRANCE
  - Stonyfield France 100 %
  - Danone 100 %
- GRÈCE
  - Danone Grèce 100 %
- HONGRIE
  - Danone Kft 100 %
- IRLANDE
  - Danone Ltd. 100 %
- 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 %
- RÉPUBLIQUE TCHÈQUE
  - Danone a.s. 100 %
- ROUMANIE
  - Danone SRL 100 %
- ROYAUME-UNI
  - Danone Ltd. 100 %
- RUSSIE
  - Danone Industria 85 %
  - Danone Volga 77,16 %
- SERBIE
  - Danone Adriatic 100 %
- SLOVAQUIE
  - Danone Spol s.r.o 100 %
- SLOVÉNIE
  - Danone 100 %
- SUÈDE
  - Danone AB 100 %
- SUISSE
  - Danone 100 %
- TURQUIE
  - Danone Tikvesli 100 %
- UKRAINE
  - Danone 100 %
  - Danone Dnipro 100 %

AMÉRIQUES

- ARGENTINE
  - Danone Argentina S.A. 99,45 %
- BRÉSIL
  - Danone Ltda. 100 %
- CANADA
  - Danone Canada Delisle Inc. 100 %
- CHILI
  - Danone Chile 70 %
- COLOMBIE
  - Danone Alqueria 61 %
- ÉTATS-UNIS
  - The Dannon Co. 100 %
  - Stonyfield Farm 84,23 %
- GUATEMALA
  - Danone Guatemala 100 %
- MEXIQUE
  - Danone de Mexico 100 %
- URUGUAY
  - Danone 100 %

AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT

- AFRIQUE DU SUD
  - Danone Clover 55 %
  - Mayo 38,50 %
- ALGÉRIE
  - Danone Djurdjura Algérie 100 %
- ARABIE SAOUDITE
  - Alsafi Danone Company 50,10 %
- ÉGYPTE
  - Danone Dairy Egypt 100 %
- IRAN
  - Danone Sahar 70 %
- KAZAKHSTAN
  - Danone 100 %

ASIE-PACIFIQUE

- CHINE
  - Danone China 100 %
- CORÉE
  - Danone Korea 100 %
- INDONÉSIE
  - Danone 100 %
  - PT Danone Dairy Indonesia 70,30 %
- INDE
  - Danone India 100 %
- THAÏLANDE
  - Danone Dairy Thailand 100 %
- JAPON
  - Danone Japan 100 %

Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2008

PÔLE EAUX

EUROPE

- ALLEMAGNE
  - Danone Waters Deutschland 100 %
- BELGIQUE
  - Danone Waters Beverages Belux 100 %
- DANEMARK
  - Aqua d'Or 49 %
- ESPAGNE
  - Aguas Font Vella y Lanjarón 78,49 %
- FRANCE
  - Evian (SAEME) 100 %
  - Société d'Exploitation des Activités Touristiques (SEAT) 99,91 %
  - Volvic (SEV) 100 %
  - Drinkco 100 %
- POLOGNE
  - Zywiec Zdroj 100 %
- ROYAUME-UNI
  - Danone Waters UK & Ireland 100 %
- SUISSE
  - Evian Volvic Suisse 100 %
- TURQUIE
  - Danone Hayat 100 %
  - Danone Hayat Antalya 100 %

AMÉRIQUES

- ARGENTINE
  - Aguas Danone de Argentina 100 %
  - Danone Argentina 99,45 %
- BRÉSIL
  - Danone Water Brésil 100 %
- CANADA
  - Danone Naya 100 % (2)
- ÉTATS-UNIS
  - Danone Waters of America 100 %
- MEXIQUE
  - Bonafont 100 %
  - Aga Pureza 50 %
  - Ultra Pura 100 %
  - CGA 100 %
- URUGUAY
  - Salus 94,11 %

AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT

- ALGÉRIE
  - Danone Tessala Boissons 100 %

ASIE-PACIFIQUE

- AUSTRALIE
  - Frucor Beverages 100 % (2)
- CHINE
  - Aquarius 50 %
  - Danone Premium Brands Trading China 100 %
  - Robust 92 %
  - Robust Drinking Water 92 %
  - Shenzhen Health Drinks 100 %
- INDONÉSIE
  - Aqua 74 %
- NOUVELLE-ZÉLANDE
  - Frucor 100 % (2)

PÔLE NUTRITION INFANTILE

EUROPE

- ALLEMAGNE
  - Milupa GmbH 100 % (1)
  - Nutricia Grundstucksverwaltungs Gmbh 100 %
  - Central Laboratories Friedrichsdorf Gmbh 100 %
- AUTRICHE
  - Milupa GmbH 100 %
- BELGIQUE
  - N.V. Nutricia België 100 % (1)
  - Milupa Belgium 100 %
- ESPAGNE
  - Numil Nutrición S.R.L. 100 %
- FINLANDE
  - Nutricia Baby OY Ltd 100 %
- FRANCE
  - Blédina 100 %
- GRÈCE
  - Numil Hellas S.A. 100 % (1)
- HONGRIE
  - Numil Hungary Tápszerkereskedelni Kft 100 % (1)
- IRLANDE
  - Nutricia Ireland Ltd. 100 % (1)
- ITALIE
  - Nutricia Italia S.p.A. 100 % (1)
  - Mellin S.p.A. 100 %
- KAZAKHSTAN
  - Nutricia Kazakhstan LLP 100 %
- LETTONIE
  - Nutritia Sia Amaija Latvia 100 % (1)
- LITUANIE
  - UAB Nutricia Baltics 100 % (1)
- PAYS-BAS
  - Nutricia Export B.V. 100 %
  - Nutricia Nederland B.V. 100 % (1)
  - Nutricia Cuijk B.V. 100 %
  - Danone Beheer B.V. 100 % (1)
  - Danone Research B.V. 100 % (1)
  - Danone Trading B.V. 100 % (1)
- POLOGNE
  - Nutricia Polska Sp. z.o.o. 50 % (1)
  - Nutricia Zaklady Produkcyne Sp. z.o.o. 49,98 %
- PORTUGAL
  - Milupa Produção S.A. 100 %
  - Milupa Comercial S.A. 100 % (1)
- RÉPUBLIQUE TCHÈQUE
  - Nutricia Deva a.s. 100 %
  - Nutricia a.s. 100 % (1)
- ROUMANIE
  - Milupa S.R.L. 100 %
- ROYAUME-UNI
  - Nutricia Ltd. 100 % (1)
- RUSSIE
  - OJSC Istra Nutricia Baby Food 99,69 %
  - Nutricia Russia LLC 99,91 % (1)
- SLOVAQUIE
  - Nutricia Slovakia s.r.o 100 % (1)
- SUISSE
  - Milupa S.A. 100 %
- TURQUIE
  - Numil Turkey TRY 100 % (1)
- UKRAINE
  - Nutricia Ukraine LLC 100 %

MOYEN-ORIENT

- IRAN
  - Mashhad Milk Power Industries Compagny 60 %

AMÉRIQUES

- ARGENTINE
  - Kasdorf S.A. 100 %
  - Nutricia Bago SA 51 % (1)
- BRÉSIL
  - Support Produtos Nutricionais Ltda 100 % (1)

ASIE-PACIFIQUE

- AUSTRALIE
  - Nutricia Australia Pty Ltd. 100 % (1)
- CHINE
  - International Nutrition Co. Ltd. Shangai 100 %
- INDONÉSIE
  - PT Sari Husada 99,97 %
  - PT Nutricia Indonesia Sejahtera 100 %
  - PT Sugizindo 99,82 %
- MALAISIE
  - Dumex (Malaysia) Sdn. Bhd. 100 %
- NOUVELLE-ZÉLANDE
  - Nutricia Ltd. 100 % (1)
- THAÏLANDE
  - Dumex Ltd. Thailand 98,91 %
- VIETNAM
  - Vietnam Nutrition Joint Stock Co. 100 %

(1) Appartient aux pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.
(2) Sociétés destinées à être cédées au 31 décembre 2008.

Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2008

PÔLE NUTRITION MÉDICALE

EUROPE

- ALLEMAGNE
  - Pfrimmer Nutricia GmbH 100 %
  - SHS Ges. Für Klinische Ernährung GmbH 100 %
- AUTRICHE
  - Nutricia Nahrungsmittel GmbH 100 %
- DANEMARK
  - Nutricia A/S 100 %
- ESPAGNE
  - Nutricia S.R.L. 100 %
- FINLANDE
  - Nutricia Clinical OY Ltd. 100 %
- FRANCE
  - Nutricia Nutrition Clinique S.A.S. 100 %
- NORVÈGE
  - Nutricia Norge AS 100 %
- PAYS-BAS
  - N.V. Nutricia 100 %
- ROYAUME-UNI
  - SHS International Ltd. 100 %
- SUÈDE
  - Nutricia Nordica AB 100 %
- SUISSE
  - Nutricia S.A. 100 %

AMÉRIQUES

- ÉTATS-UNIS
  - Nutricia North America Inc. 100 %

ASIE-PACIFIQUE

- CHINE
  - Nutricia Pharmaceutical (Wuxi) Co. Ltd 100 %

(1) Appartient aux pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.
(2) Sociétés destinées à être cédées au 31 décembre 2008.

8

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 2008, le Groupe possédait 160 usines, à savoir (i) 54 se situent en Europe, dont 12 en France et 10 en Espagne, (ii) 50 se situent dans la région Asie-Pacifique, dont 20 en Indonésie et (iii) 56 se situent dans le Reste du Monde, dont 7 aux États-Unis et au Canada, 34 en Argentine, au Brésil, au Mexique et dans des pays d'Amérique latine et 15 en Afrique et Moyen-Orient.

Le tableau ci-après indique le nombre total d'usines du Groupe au 31 décembre 2008 et leur production en 2008 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	53	4 830
Eaux	84	16 972
Nutrition Infantile	20	0,5
Nutrition Médicale	3	0,4

La politique générale du Groupe est de posséder ses propres usines. Les sites de production du Groupe sont nombreux et dispersés géographiquement.

En 2008, les cinq plus importantes usines de Produits Laitiers Frais du Groupe sont situées en Argentine, au Mexique, au Brésil, en Arabie Saoudite et en Russie et ont représenté environ 30 % 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 environ 16 % de la production totale d'Eau Conditionnée du Groupe en 2008, et les deux plus importants sites de production d'eau en grands contenants, tous deux situés en Indonésie, en ont représenté près de 12 %.

La plus importante usine de Nutrition Infantile et de Nutrition Médicale se situe aux Pays-Bas.

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

Une information financière sur les immobilisations corporelles figure au paragraphe 20.1 à la Note 6 des annexes aux comptes consolidés.

8.2 Environnement et sécurité

La réglementation et les risques en matière industrielle et environnementale sont décrits dans le chapitre 4 – Facteurs de risque et le chapitre 17 du Document de Référence.

Environnement

L'approche du Groupe sur les problématiques environnementales est liée à ses métiers ainsi qu'à sa mission. L'environnement et les matières premières naturelles se situent en effet en amont de l'activité nutritionnelle du Groupe qui utilise ces matières pour les transformer et commercialiser des produits à forte composante nutrition/santé.

Depuis de nombreuses années, le Groupe a cherché à améliorer la sécurité alimentaire et la qualité des matières premières. Il réfléchit actuellement à des modèles industriels et agricoles pérennes respectueux de l'environnement.

Dépenses et investissements environnementaux

En 2008, les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés à environ 39 millions d'euros, soit environ 5,5 % des investissements industriels totaux du Groupe.

Les quatre principales catégories d'investissements se répartissent ainsi :

- déchets pour 12 % (notamment, amélioration de la collecte, du stockage, du tri) ;
- eau pour 30 % (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 42 % (économies de consommation, passage à des énergies plus propres).

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées à environ 93 millions d'euros en 2008. 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 53 millions d'euros en 2008.

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 2008. Aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2008.

9

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

Préambule

Recentrage stratégique. Dans le cadre de sa stratégie de recentrage des ses activités 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, ses activités Brassicoles Européennes, ses activités Sauces et enfin en 2007, la totalité de ses activités Biscuits (à l'exception de ses participations en Amérique latine et en Asie du Sud).

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

En 2008, le Groupe a continué de se développer sur un axe d'accessibilité économique et de valeur ajoutée *(affordvaluity)* par exemple avec la prise de contrôle de la société Mayo, marque leader dans les *townships* en Afrique du Sud. Par ailleurs, le Groupe a renforcé son recentrage sur des eaux minérales naturelles à la suite de l'annonce en octobre 2008 de la cession de sa filiale Frucor, acteur majeur sur le segment des boissons non-alcoolisées en Nouvelle-Zélande et en Australie.

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 % du capital 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 propriétaire de la totalité du capital 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 2008 concernent :

- le rachat des 1,15 % de titres restants de Royal Numico N.V., société dont le Groupe détenait 98,85 % des titres depuis le 31 décembre 2007 ;
- l'acquisition de la totalité des actions dans la société Icoara (Eaux – Brésil). La société, dénommée Danone Water Brésil, est consolidée par intégration globale ;
- la prise de contrôle de la société Mayo (Produits Laitiers Frais – Afrique du Sud) par la filiale sud africaine Danone Clover à la suite de l'acquisition d'une participation de 70 % de Mayo. La société, dénommée Mayo Dairy (Proprietary) Ltd, est consolidée par intégration globale ;
- la prise de contrôle de la société Mashhad Milk Powder (Nutrition Infantile – Iran) à la suite de l'acquisition d'une participation de 60 %. La société est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation de 49 % dans la joint-venture Toeca International Company (Produits Laitiers Frais – Pays-Bas). La société est consolidée par mise en équivalence ;
- l'acquisition d'une participation de 49 % dans une joint-venture avec la société Weight Watchers (Chine). La société est consolidée par mise en équivalence ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans la société Danone Hayat Antalya (Eaux – Turquie), portant le pourcentage de détention du Groupe de 80 % à 100 %. La société est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans la société Salus (Eaux – Uruguay), portant le pourcentage de détention du Groupe de 58,61 % à 94,11 %. La société, dénommée Salus S.A., est consolidée par intégration globale.

Les investissements financiers de l'exercice 2007 étaient principalement relatifs à l'acquisition de 98,85 % de Numico pour un montant de 12 189 millions d'euros, de la totalité des actions de la joint-venture Danone Japan (Produits Laitiers Frais), d'une participation de 80 % dans la joint-venture Danone Hayat Antalya (Eaux – Turquie), d'une participation de 70 % dans la joint-venture Danone Chile (Produits Laitiers Frais), d'une participation de 51 % dans la joint-venture Danone Alqueria (Produits Laitiers Frais – Colombie), ainsi que l'acquisition d'une participation complémentaire dans Danone Industria (Produits Laitiers Frais – Russie), portant le pourcentage de détention du Groupe à 85 % dans cette société.

Les principales cessions de l'exercice 2008 concernent :

- la participation de 100 % dans la société Sources du Mont-Dore en Auvergne, dénommée SMDA (Eaux – France), cédée en janvier 2008 ;
- la participation de 100 % dans les sociétés Milupa Nutricia SAS et SD France SAS (Nutrition Infantile – France) cédée à

la demande des autorités de la concurrence dans le cadre de l'acquisition de Numico. La cession, intervenue en juin 2008, n'a pas eu d'impact sur le résultat consolidé du Groupe, les actifs et passifs ayant été revalorisés à la juste valeur dans le bilan d'ouverture de Numico en contrepartie de l'écart d'acquisition.

Les principales cessions de l'exercice 2007 concernaient la participation dans The Danone Springs of Eden BV (HOD – Europe) et les activités Biscuits et Produits Céréaliers qui ont été totalement cédées, à l'exception notamment de participations en Amérique latine (Bagley Latino America) et en Inde (Britannia Industries Limited).

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 2008, 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 59 % 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 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 et en 2008, 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, notamment 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).

Évaluation 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 2008, aucune perte de valeur n'a été constatée sur les actifs immobilisés, à l'exception des titres de participation non consolidés pour lesquels les pertes latentes jugées significatives et/ ou prolongées sont enregistrées dans le compte de résultat. En 2008, le Groupe a ainsi constaté une perte de valeur, comptabilisée en charges financières non courantes pour un montant de 131 millions d'euros, relative aux titres de participation non consolidés dans la société Wimm-Bill-Dann.

En 2007, le Groupe avait constaté une charge opérationnelle 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).

Ces provisions et dépréciations sont détaillées dans les Notes 5 et 8 des annexes aux comptes consolidés.

Politique de gestion des risques de marché. La politique du Groupe consiste à (i) minimiser l'impact de ses expositions aux risques de marché sur ses résultats et, dans une moindre mesure, sur son bilan, (ii) suivre et gérer ces expositions de façon centralisée, dès lors que les contextes réglementaires et monétaires le permettent et (iii) n'utiliser des instruments dérivés qu'à des fins de couverture économique.

Le Groupe, au travers du 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 suivre les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion qu'elle a précédemment autorisées.

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 les comptes de résultat consolidés du Groupe ainsi que 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 2007 et 2008.

Comptes de résultat consolidés

	Exercice clos le 31 décembre			
(En millions d'euros, sauf pourcentages exprimés en fonction du chiffre d'affaires)	**2007**		**2008**	
Chiffre d'affaires net [1]	12 776	100,0 %	15 220	100,0 %
Coût des produits vendus	(6 380)	49,9 %	(7 172)	47,1 %
Frais sur ventes	(3 498)	27,4 %	(4 197)	27,6 %
Frais généraux	(943)	7,4 %	(1 297)	8,5 %
Frais de recherche et de développement	(121)	0,9 %	(198)	1,3 %
Autres produits et charges	(138)	1,1 %	(86)	0,6 %
Résultat opérationnel courant	1 696	13,3 %	2 270	14,9 %
Autres produits et charges opérationnels	(150)	1,2 %	(83)	0,5 %
Résultat opérationnel	1 546	12,1 %	2 187	14,4 %
Coût de l'endettement financier net	(175)	1,4 %	(439)	2,9 %
Autres produits et charges financiers	(2)	-	(145)	1,0 %
Résultat avant impôt	1 369	10,7 %	1 603	10,5 %
Impôts sur les bénéfices	(410)	3,2 %	(443)	2,9 %
Résultat des sociétés intégrées	959	7,5 %	1 160	7,6 %
Résultats des sociétés mises en équivalence	87	0,7 %	62	0,4 %
Résultat net avant résultat des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	1 046	8,2 %	1 222	8,0 %
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession [2]	3 292	25,8 %	269	1,8 %
Résultat net	4 338	34,0 %	1 491	9,8 %
- Part du Groupe	4 180	32,7 %	1 313	8,6 %
- Part des intérêts minoritaires	158	1,2 %	178	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 cédées du pôle Biscuits et Produits Céréaliers 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

	Chiffres d'affaires		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante [1]	
	2007	**2008**	**2007**	**2008**	**2007**	**2008**
Par pôle d'activité						
Produits Laitiers Frais	8 299	8 697	1 133	1 224	13,7 %	14,1 %
Eaux	3 535	2 874	480	368	13,6 %	12,8 %
Nutrition Infantile [2] [3]	809	2 795	74	489	9,1 %	17,5 %
Nutrition Médicale [3]	133	854	7	189	5,3 %	22,1 %
Autres éléments	–	-	2	–	–	-
Groupe	**12 776**	**15 220**	**1 696**	**2 270**	**13,27 %**	**14,91 %**
Par zone géographique						
Europe [4]	7 670	9 524	1 107	1 496	14,4 %	15,7 %
Asie	1 643	1 854	177	313	10,8 %	16,9 %
Reste du Monde	3 463	3 842	412	461	11,9 %	12,0 %
Groupe	**12 776**	**15 220**	**1 696**	**2 270**	**13,27 %**	**14,91 %**

(1) Résultat opérationnel courant en pourcentage du chiffre d'affaires.
(2) Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant de Blédina, précédemment consolidés avec ceux du pôle Produits Laitiers Frais, sont désormais intégrés dans le pôle Nutrition Infantile. Le comparatif 2007 a ainsi été modifié afin de refléter ce changement.
(3) En 2007, les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale incluaient 2 mois d'activité de Numico à la suite de la prise de contrôle par le Groupe le 31 octobre 2007.
(4) La France représente 23 % du chiffre d'affaires de la zone Europe en 2008 (29 % en 2007).

Chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 19,1 %, passant de 12 776 millions d'euros en 2007 à 15 220 millions d'euros en 2008. Cette augmentation résulte d'une croissance à périmètre et taux de change constants de 8,4 %, hors effet positif des variations de périmètre (+ 14,2 %) et effet négatif des variations des taux de change (- 3,5 %). La croissance interne de 8,4 % réalisée en 2008 résulte pour environ 2,8 % d'une augmentation des volumes vendus et pour 5,6 % d'une meilleure valorisation des produits.

L'effet périmètre s'explique principalement par la prise en compte de 12 mois d'activité de Numico en 2008 contre 2 mois d'activité en 2007, à la suite de son acquisition par le Groupe le 31 octobre 2007.

Sur le plan géographique, la croissance à périmètre et taux de change constants réalisée en 2008 a été tirée par l'Asie et le Reste du Monde, qui ont réalisé respectivement 16,3 % et 13,2 %. La croissance en Europe a été de 5,1 % 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 12,4 %, passant de 6 380 millions d'euros en 2007 à 7 172 millions d'euros en 2008. En pourcentage du chiffre d'affaires, le coût des produits vendus est passé de 49,9 % en 2007 à 47,1 % en 2008, soit une baisse de 280 points de base. Cette diminution résulte des augmentations de tarifs intervenues jusqu'au 1er trimestre 2008 et de la poursuite de la politique menée par le Groupe visant à optimiser l'utilisation des ingrédients et des emballages, générant ainsi des gains de 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. Les frais sur ventes sont passés de 3 498 millions d'euros en 2007 à 4 197 millions d'euros en 2008, représentant 27,4 % et 27,6 % du chiffre d'affaires en 2007 et en 2008, respectivement. Cette augmentation traduit la politique du Groupe qui consiste à étendre sa surface de distribution en multipliant ses points de vente et en les rapprochant des consommateurs, tout en renforçant la disponibilité et l'accessibilité prix de ses produits, notamment dans les pays émergents. En 2008, les dépenses marketing sont restées relativement stables en pourcentage du chiffre d'affaires.

Frais généraux. Les frais généraux ont augmenté en 2008 à 1 297 millions d'euros contre 943 millions d'euros en 2007. Ils représentent 8,5 % du chiffre d'affaires en 2008 contre 7,4 % du chiffre d'affaires en 2007 du fait notamment d'un effet mix lié aux nouveaux métiers du Groupe.

Frais de recherche et de développement. Les frais de recherche et de développement, qui représentent 1,3 % du chiffre d'affaires en 2008, ont progressé de 77 millions d'euros et s'établissent à 198 millions d'euros en 2008 contre 121 millions d'euros en 2007. Cette progression provient principalement du recentrage du Groupe sur des métiers à forte composante de Recherche et Développement.

Autres produits et charges. Les autres charges s'élèvent à 86 millions d'euros en 2008 contre 138 millions d'euros en 2007. Elles se décomposent comme suit :

(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Participation et intéressement	(106)	(99)
Options d'achat d'actions consenties à des salariés du Groupe	(10)	(21)
Plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels	72	99
Coûts de restructuration	(55)	(39)
Autres	(39)	(26)
TOTAL	**(138)**	**(86)**

Les plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels proviennent principalement de la cession d'immeubles ou de marques non stratégiques.

Résultat opérationnel courant. Le résultat opérationnel courant a augmenté de 574 millions d'euros, passant de 1 696 millions d'euros en 2007 à 2 270 millions d'euros en 2008.

La marge opérationnelle courante s'est améliorée de 164 points de base, passant de 13,27 % en 2007 à 14,91 % en 2008. À périmètre et taux de change constants, la marge opérationnelle courante a progressé de 53 points de base. Cette augmentation, soutenue par les synergies réalisées avec Numico, les gains de productivité et par l'optimisation des coûts fixes, est à mettre en perspective d'un contexte de hausses de tarifs pratiquées essentiellement au cours du 1er trimestre 2008.

Autres produits et charges opérationnels. En 2008, la ligne Autres produits et charges opérationnels représente une charge de 83 millions d'euros et comprend principalement des coûts encourus dans le cadre de l'acquisition de Numico, la reprise d'une provision pour litige constatée lors de l'acquisition de Numico (à la suite de l'accord conclu en février 2009 avec l'Association Hollandaise des Actionnaires "VEB"), ainsi que des coûts encourus et estimés au titre de divers litiges.

En 2007, les autres charges opérationnelles s'élevaient à 150 millions d'euros et comprenaient principalement les coûts de restructuration et d'intégration encourus 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).

Résultat opérationnel. Le résultat opérationnel a augmenté de 641 millions d'euros, passant de 1 546 millions d'euros en 2007 à 2 187 millions d'euros en 2008. Le taux de marge opérationnelle a progressé de 230 points de base, passant de 12,1 % à 14,4 %, en raison principalement du moindre impact en 2008 des coûts issus de l'acquisition de Numico et des plus-values constatées au cours de l'exercice à la suite de cessions d'actifs.

Coût de l'endettement financier net. Le coût de l'endettement financier net est passé de 175 millions d'euros en 2007 à 439 millions d'euros en 2008. Il se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Coût de l'endettement financier brut	(307)	(497)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	132	58
TOTAL	**(175)**	**(439)**

En 2008, l'augmentation du coût de l'endettement financier brut provient de la prise en compte, sur la totalité de l'année, 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, déterminé sur une période de 12 mois, également consécutive à l'acquisition de Numico.

Autres produits et charges financiers. Les autres charges financières se sont élevées à 145 millions d'euros en 2008 contre 2 millions d'euros en 2007. Cette augmentation provient principalement de la perte de valeur constatée en 2008 sur les titres de participation non consolidés dans la société Wimm-Bill-Dann pour un montant de 131 millions d'euros (voir Note 23 des annexes aux comptes consolidés).

Impôts sur les bénéfices. La charge d'impôt a augmenté, passant de 410 millions d'euros en 2007 à 443 millions d'euros en 2008. La diminution du taux effectif d'imposition, qui s'établit à 27,6 % en 2008 contre 29,9 % en 2007, résulte principalement des variations du périmètre de consolidation, d'une diminution des taux d'imposition sur les marchés où le Groupe est présent et d'un mix pays positif (voir Note 24 des annexes aux comptes consolidés). Retraité des éléments non courants, le taux effectif d'imposition s'élève à 23,5 % en 2008 contre 27,0 % en 2007. Un rapprochement entre le taux d'imposition français et le taux d'imposition effectif du Groupe figure dans la Note 24 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)	**2007**	**2008**
Part du Groupe dans les résultats	91	91
Perte de valeur	-	-
Résultat de cession et autres	(4)	(29)
TOTAL	**87**	**62**

Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession. En 2008, cette ligne comprend principalement le produit complémentaire perçu au titre de la cession de la participation du Groupe dans la joint-venture Generale Biscuit Glico France. En 2007, cette ligne comprenait 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.

Résultat net part du Groupe. Le résultat net part du Groupe s'élève à 1 313 millions d'euros en 2008 contre 4 180 millions d'euros en 2007.

Le passage du résultat net part du Groupe au résultat net courant part du Groupe est présenté dans le tableau ci-dessous :

(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Résultat net part du Groupe	**4 180**	**1 313**
- Résultat net non courant part du Groupe	2 995	-
Résultat net courant part du Groupe	**1 185**	**1 313**

Le solde nul de la part du Groupe dans le résultat net non courant en 2008 comprend (i) le résultat net non courant des activités conservées pour un montant négatif de 269 millions d'euros (principalement les lignes ci-dessus des "Autres produits et charges" opérationnels et financiers), ainsi que (ii) le résultat net d'impôt des activités cédées pour un montant de 269 millions. Le résultat net d'impôt des activités cédées est principalement lié au produit complémentaire perçu au titre de la cession de la participation du Groupe dans la joint-venture Generale Biscuit Glico France.

Résultat net par action. Le résultat net dilué part du Groupe par action est passé de 8,71 euros par action en 2007 à 2,74 euros par action en 2008. Hors prise en compte des éléments non courants constatés en 2007 et en 2008, le résultat net dilué part du Groupe par action est passé de 2,47 euros par action en 2007 à 2,74 euros par action en 2008, soit une augmentation de 15,1 % par rapport au résultat net courant par action "pro forma" (notion définie dans le Document de Référence 2007 au paragraphe 20.1 à la Note 2.2 des annexes aux comptes consolidés).

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 8 299 millions d'euros en 2007 à 8 697 millions d'euros en 2008, soit une progression de 4,8 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Pôle a augmenté de 7,7 % en 2008. Cette croissance interne résulte principalement pour 8,3 % d'une meilleure valorisation des produits qui s'accompagne d'une relative stabilité des volumes vendus (- 0,6 %). Elle a été notamment portée en 2008 par les quatre *blockbusters* du Pôle (gammes *Activia*, *Actimel*, *Vitalinea* et *Danonino*) et renforcée par l'effet de périmètre positif lié à l'intégration globale de Danone Japan et de Danone Chile, sociétés dont le Groupe a pris le contrôle en avril 2007 et en septembre 2007, respectivement.

La performance réalisée en 2008 témoigne une fois encore de la capacité du Pôle à innover et à étendre le territoire de ses marques et produits (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 près de 24 % à périmètre et taux de change constants et a représenté un chiffre d'affaires de 2,3 milliards d'euros en 2008. De même, les ventes d'*Actimel* ont enregistré une croissance d'environ 5 % à périmètre et taux de change constants et se sont établies à près d'1,2 milliard d'euros en 2008.

Le résultat opérationnel courant a progressé, passant de 1 133 millions d'euros en 2007 à 1 224 millions d'euros en 2008, et la marge opérationnelle courante est passée de 13,7 % en 2007 à 14,1 % en 2008. En dépit de la forte hausse du coût des matières premières, le Pôle a amélioré sa marge opérationnelle courante grâce aux augmentations de tarifs intervenues jusqu'au 1er trimestre 2008, aux gains de productivité réalisés et à l'amélioration du mix marques avec un poids plus important des *blockbusters*, notamment *Activia*.

Eaux. Le chiffre d'affaires du pôle Eaux est passé de 3 535 millions d'euros en 2007 à 2 874 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 18,7 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Pôle a augmenté de 1,9 % en 2008. Cette croissance interne résulte pour 5,3 % d'une croissance des volumes vendus, en partie compensée par un effet valeur négatif de 3,4 %. Elle a été notamment portée en 2008 par le dynamisme des pays émergents, dont l'Indonésie, le Mexique et l'Argentine, qui ont enregistré une croissance à deux chiffres, et de la Chine. Dans les pays matures, notamment en France, en Espagne et au Royaume-Uni, des conditions de marché défavorables ont entraîné un ralentissement de la croissance avec un effet en valeur négatif.

Le résultat opérationnel courant a diminué d'environ 23 %, de 480 millions d'euros en 2007 à 368 millions d'euros en 2008, et la marge opérationnelle courante est passée de 13,6 % en 2007 à 12,8 % en 2008. Le recul de la marge opérationnelle courante provient principalement de pertes de productivité, observées notamment en Europe.

Nutrition Infantile. Le chiffre d'affaires du pôle Nutrition Infantile est passé de 809 millions d'euros en 2007 à 2 795 millions d'euros en 2008. Le chiffre d'affaires de Blédina, précédemment consolidé avec celui du pôle Produits Laitiers Frais, est désormais intégré dans le pôle Nutrition Infantile. Le comparatif 2007, qui correspond à 2 mois d'activité depuis la prise de contrôle de Numico le 31 octobre 2007, a ainsi été retraité afin de refléter ce reclassement. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Pôle a augmenté de 17,0 % en 2008. Cette croissance interne résulte pour 7,9 % d'une croissance des volumes vendus et pour 9,1 % d'une meilleure valorisation des produits. Elle a été notamment portée par (i) des hausses de tarifs appliquées pour compenser le renchérissement du prix du lait, (ii) des gains de parts de marché, en particulier en Chine, et (iii) un chiffre d'affaires inhabituellement faible au mois de décembre 2007.

Le résultat opérationnel courant du Pôle a progressé, passant de 74 millions d'euros en 2007 à 489 millions d'euros en 2008, après retraitement du comparatif 2007 pour y intégrer le résultat opérationnel courant de Blédina, précédemment consolidé avec celui du pôle Produits Laitiers Frais. La marge opérationnelle courante est passée de 9,1 % à 17,5 %, principalement en raison de la réalisation de synergies avec Blédina et des gains de productivité.

Nutrition Médicale. Le chiffre d'affaires du pôle Nutrition Médicale est passé de 133 millions d'euros en 2007 à 854 millions d'euros en 2008. Le chiffre d'affaires du Pôle correspond en 2007 à 2 mois d'activité depuis la prise de contrôle de Numico le 31 octobre 2007. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Pôle a augmenté de 12,7 % en 2008. Cette croissance interne résulte principalement pour 13,6 % d'une croissance des volumes vendus. Elle a été notamment portée par le dynamisme de la plupart des régions et toutes les catégories de produits ont contribué à la performance du Pôle avec des résultats particulièrement élevés pour les catégories "Allergies" et "Pédiatrie".

Le résultat opérationnel courant du Pôle a progressé, passant de 7 millions d'euros en 2007 à 189 millions d'euros en 2008 et la marge opérationnelle courante est passée de 5,3 % en 2007 à 22,1 % en 2008. Cette augmentation de la marge résulte principalement de la réalisation de synergies avec Blédina et l'amélioration des performances opérationnelles.

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

Europe. Le chiffre d'affaires de la zone Europe est passé de 7 670 millions d'euros en 2007 à 9 524 millions d'euros en 2008, soit une augmentation de 24,2 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 5,1 %, et la France, dont la contribution a diminué en 2008, représente 2 164 millions d'euros, soit environ 23 % du total de la zone. En 2008, la croissance en Europe a été tirée par les performances des pays de l'Europe de l'Est, stimulée notamment par une forte croissance du marché de la nutrition infantile en Russie et en Pologne.

Le résultat opérationnel courant est passé de 1 107 millions d'euros en 2007 à 1 496 millions d'euros en 2008 et la marge opérationnelle courante a augmenté de 14,4 % à 15,7 %. Cette progression s'explique notamment par la réalisation en 2008 de synergies au sein des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

Asie. Le chiffre d'affaires de la zone Asie est passé de 1 643 millions d'euros en 2007 à 1 854 millions d'euros en 2008, soit une augmentation de 12,8 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 16,3 %, avec une forte contribution de la Chine et l'Indonésie.

Le résultat opérationnel courant est passé de 177 millions d'euros en 2007 à 313 millions d'euros en 2008 et la marge opérationnelle courante a augmenté de 10,8 % à 16,9 %. Cette progression provient principalement de l'amélioration des performances opérationnelles, en particulier au sein des pôles Eaux (en Indonésie) et Nutrition Infantile (en Chine).

Reste du Monde. Le chiffre d'affaires de cette zone, qui comprend principalement les activités du Groupe en Amérique (Nord et Sud), au Moyen-Orient et en Afrique, est passé de 3 463 millions d'euros en 2007 à 3 842 millions d'euros en 2008, soit une augmentation de 10,9 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 13,2 %, avec des croissances élevées dans tous les pays de la zone, à l'exception du Mexique et des États-Unis.

Le résultat opérationnel courant est passé de 412 millions d'euros en 2007 à 461 millions d'euros en 2008. La marge opérationnelle courante est restée stable, à 12,0 % en 2008.

9.2 Résultat opérationnel

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

TRÉSORERIE ET CAPITAUX

10.1 Dette nette

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

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2007	Variation globale de la période	Virement à moins d'un an des dettes non courantes	Incidence des variations des taux de change	Autres	Au 31 décembre 2008
Disponibilités	548	62	–	(10)	(9)	591
Valeurs mobilières de placement	493	(63)	–	4	7	441
Total disponibilités et valeurs mobilières de placement	**1 041**	**(1)**	**–**	**(6)**	**(2)**	**1 032**
Dettes financières courantes	2 447	(1 901)	109	(25)	22	652
Dettes financières non courantes	9 855	1 338	(109)	53	298	11 435
Total des dettes financières	**12 302**	**(563)**	**–**	**28**	**320**	**12 087**
DETTE NETTE	**11 261**	**(562)**	**–**	**34**	**322**	**11 055**

La dette nette consolidée du Groupe a diminué de 361 millions d'euros (en excluant la dette liée aux engagements de rachat de participations minoritaires de 2 700 millions en 2007 et 2 855 millions d'euros en 2008) en passant de 8 561 millions d'euros au 31 décembre 2007 à 8 200 millions d'euros au 31 décembre 2008. Toutefois, le ratio d'endettement net sur capitaux propres totaux s'élève à 127,1 % en 2008 contre 123,7 % en 2007. Cette augmentation provient notamment d'une réduction du montant des capitaux propres compte tenu d'un effet de change défavorable. En excluant la dette liée aux engagements de rachat de participations minoritaires, ce ratio s'élève à 94,3 % en 2008 contre 94,1 % en 2007.

La colonne "Autres" correspond principalement aux changements des dettes financières relatives aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires (voir Note 16 des annexes aux comptes consolidés).

Dettes financières

Les dettes financières se décomposent comme suit :

	Au 31 décembre	
(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Emprunts bancaires, emprunts obligataires et autres emprunts	9 602	9 232
Dette financière liée aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	2 700	2 855
TOTAL	**12 302**	**12 087**

La ligne "Emprunts bancaires, emprunts obligataires et autres emprunts" comprend principalement (i) la part tirée du crédit syndiqué conclu en 2007 pour financer l'acquisition de Numico à hauteur de 2 490 millions d'euros, (ii) des EMTN *(Euro Medium Term Notes),* titres obligataires émis dans le cadre du programme EMTN de la Société et de sa filiale Danone Finance, pour un montant de 4 286 millions d'euros, (iii) des billets de trésorerie, émis dans le cadre du programme de Billets de Trésorerie de Danone Finance à hauteur de 1 563 millions d'euros (voir paragraphe 10.3) et (iv) des financements bancaires dans les filiales pour un montant global de 649 millions d'euros.

La ligne "Dette financière liée aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires" correspond au prix d'exercice

des options de vente accordées à des partenaires minoritaires dans certaines sociétés consolidées. Le principal engagement concerne les actionnaires minoritaires de Danone Espagne pour 2 295 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 (voir paragraphe 20.1 à la Note 16 des annexes aux comptes consolidés).

Disponibilités et valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 441 millions d'euros en 2008 (contre 493 millions d'euros au 31 décembre 2007) et sont composées de (i) titres de créances négociables et autres placements à court terme (421 millions d'euros au 31 décembre 2008 contre 473 millions d'euros au 31 décembre 2007) et (ii) parts de SICAV (20 millions d'euros aux 31 décembre 2008 et 2007). Au 31 décembre 2008, le montant des disponibilités et des valeurs mobilières de placement est resté stable par rapport au 31 décembre 2007.

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

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 2007 et 2008 :

	Exercice clos le 31 décembre	
(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Trésorerie provenant de l'exploitation	1 611	1 754
Investissements industriels (nets de cessions)	(627)	(571)
"Free Cash Flow" (1)	984	1 183
Investissements financiers (nets de cessions)	(7 500)	(64)
Variation des prêts et autres valeurs immobilisées	(142)	67
Variation de trésorerie des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	171	–
Dividendes distribués	(622)	(705)
Rachats d'actions (nets de cessions)	(439)	46
Augmentation du capital et des primes	66	48
RESSOURCES (BESOINS) NETS DE FINANCEMENT	**(7 482)**	**575**

(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. Les raisons sont les suivantes : (i) 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) la constitution de stocks de boissons (en vue de la hausse de la consommation pendant la période estivale) et (iii) des créances à recevoir au titre des ventes réalisées en mai et juin (du fait des variations saisonnières).

L'augmentation en 2008 de la trésorerie provenant de l'exploitation résulte (i) d'une progression de 18,8 % de la marge brute d'autofinancement et (ii) d'une réduction du besoin en fonds de roulement de près de 70 %.

La marge brute d'autofinancement est passée de 1 430 millions d'euros en 2007 à 1 699 millions d'euros en 2008. Les principaux facteurs expliquant cette augmentation nette sont : (i) la croissance du résultat opérationnel courant pour un montant de 574 millions d'euros, (ii) la hausse des frais financiers, des charges d'amortissement et (iii) la constatation d'une charge d'impôts différés. La réduction du besoin en fonds de roulement, dont la variation s'est élevée à 55 millions d'euros en 2008 contre 181 millions d'euros en 2007, provient principalement de la diminution des dettes fournisseurs, en particulier au cours du 4e trimestre 2008.

Investissements industriels nets de cession. Les investissements industriels se sont élevés à 706 millions d'euros en 2008 contre 726 millions d'euros en 2007 (représentant respectivement 4,6 % et 5,7 % du chiffre d'affaires). Ces investissements sont décrits dans le paragraphe 5.2.1 du Document de Référence. Les cessions d'actifs industriels se sont élevées à 135 millions d'euros en 2008 contre 99 millions d'euros en 2007.

Investissements financiers nets de cession. Les acquisitions et prises de participation se sont élevées à 259 millions d'euros en 2008 contre 12 100 millions d'euros en 2007. Ces investissements sont décrits dans le paragraphe 5.2.1 du Document de Référence. En 2008, les acquisitions sont principalement liées au rachat des 1,15 % de titres restants de Numico (société détenue à hauteur de 98,85 % depuis le 31 décembre 2007) et à l'acquisition de participations diverses, principalement dans les pôles Produits Laitiers Frais et Eaux. En 2007, les investissements financiers étaient essentiellement liés à l'acquisition de Numico.

Les produits de cession d'investissements financiers se sont élevés à 195 millions d'euros en 2008 contre 4 600 millions d'euros en 2007. En 2008, les produits de cession sont principalement liés à la cession de la participation dans la joint-venture Generale Biscuit Glico France et de l'activité Nutrition Infantile de Numico en France. En 2007, les produits de cession étaient principalement liés à la cession des activités Biscuits et Produits Céréaliers.

Rachats d'actions. En 2008, le Groupe n'a procédé à aucun rachat d'actions propres. En 2007, les rachats d'actions propres ont représenté 508 millions d'euros pour 8 618 954 actions rachetées. Par ailleurs, les produits reçus à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions par les salariés du Groupe se sont élevés à 46 millions d'euros en 2008 contre 69 millions d'euros en 2007.

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. En 2008, le retour sur capitaux investis du Groupe est resté stable, à 9,1 % par rapport à 2007, l'évolution de la structure financière du Groupe consécutive à l'acquisition de Numico ayant déjà été constatée fin 2007.

10.3 Structure de financement et sécurité financière

La politique de financement du Groupe consiste à (i) faire appel à des sources de financements diversifiées, (ii) gérer une part significative de ses financements à moyen terme, (iii) maintenir des sources de financement disponibles à tout moment et (iv) n'être soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers *("covenants")* dans le cadre de ses contrats de financement.

La structure de financement du Groupe et sa sécurité financière se composent principalement de :

- Financement bancaire :
  - Crédit syndiqué (de type *"revolving"*) mis en place en décembre 2007 pour financer l'acquisition de Numico, 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 à hauteur de 1,3 milliard d'euros au 31 décembre 2008) 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 2008),
  - 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 3,8 milliards d'euros en principal. Au 31 décembre 2008, le Groupe n'a effectué aucun tirage sur ces lignes ;

  Au total, le Groupe dispose de 5,3 milliards de lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2008 ;
  - Financement obligataire EMTN (Euro Medium Term Notes) : un programme de 7 milliards d'euros en principal (utilisé à hauteur de 4 286 millions d'euros au 31 décembre 2008) ;
  - Billets de trésorerie : un programme de 2,5 milliards d'euros (utilisé à hauteur de 1,6 milliard au 31 décembre 2008) ;
- Disponibilités et valeurs mobilières de placement (essentiellement des titres de créances négociables) : elles s'élèvent à 1 032 millions d'euros au 31 décembre 2008 (contre 1 041 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Le crédit syndiqué précité, le programme EMTN (à compter de son renouvellement en 2007) et certaines lignes de crédit confirmées non utilisées 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").*

Par ailleurs, au 31 décembre 2008, les dettes à plus d'un an de la Société et de sa filiale Danone Finance sont notées A3/ Négatif par l'agence Moody's et A-/Stable par Standard & Poor's. Les émissions de billets de trésorerie sont notées A2 par Standard & Poor's.

10.4 Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente les obligations contractuelles du Groupe au 31 décembre 2008 :

		Paiements dus par période					
(En millions d'euros)	**Total**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014 et après**
Obligations reflétées au bilan							
Dettes financières	**(9 028)**	(2 522)	(1 428)	(1 404)	(1 343)	(193)	(2 138)
Intérêts courus	**(188)**	(188)	–	–	–	–	–
Dettes liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires [1]	**(2 855)**	–	–	–	–	–	(2 855)
Contrats de location financement	**(16)**	(5)	(2)	(1)	(2)	(6)	–
TOTAL	**(12 087)**	**(2 715)**	**(1 430)**	**(1 405)**	**(1 345)**	**(199)**	**(4 993)**
Obligations hors bilan							
Contrats de location simple	**(358)**	(116)	(77)	(61)	(45)	(26)	(33)
Engagements d'achat de biens, services et investissements industriels	**(1 009)**	(753)	(127)	(85)	(30)	(6)	(8)

(1) 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 16 des annexes aux comptes consolidés). Aucun investissement financier significatif n'est considéré comme probable à court terme au titre de ces options. S'agissant des options accordées aux actionnaires minoritaires de Danone Espagne (pour 2 295 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.

Autres engagements

Le tableau ci-dessous présente les autres engagements du Groupe au 31 décembre 2008 :

		Montant des engagements par période d'expiration					
(En millions d'euros)	**Total**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014 et après**
Engagements donnés							
Garanties et nantissements donnés	**(132)**	(88)	(2)	(1)	(2)	(25)	(14)
Autres engagements donnés	**(102)**	(52)	(14)	(11)	(10)	(1)	(14)

		Montant des engagements sur la période					
(En millions d'euros)	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014 et après**
Engagements reçus							
Lignes de financement bancaire [1]	5 363	3 963	2 083	530	–	–	–
Autres lignes de financement bancaire [2]	433	415	4	4	–	–	–
Garanties et nantissements reçus	54	36	3	2	1	–	8
Autres engagements reçus	58	28	3	3	–	–	–

(1) Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2008 du crédit syndiqué et des lignes bancaires de sécurité.
(2) Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2008.

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 le prix de cession estimé (voir Note 3 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.

11

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

11.1 Politique de Recherche et Développement

La Recherche & Développement du Groupe est un élément essentiel de la politique de croissance rentable du Groupe.

L'année 2008 s'est caractérisée par l'intégration de deux nouveaux métiers mondiaux à très forte dimension de Recherche & Développement, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale. Cette intégration a permis l'accueil de nouvelles équipes de recherche, la mise en place d'une nouvelle organisation, la définition de nouvelles priorités et la réaffirmation d'une ambition unique dans l'univers de l'alimentation.

Désormais, Danone Research, l'organisation qui regroupe toutes les ressources de Recherche & Développement du Groupe à travers le monde, s'articule autour de deux pôles scientifiques majeurs : le centre de recherche Daniel Carasso, situé à Palaiseau en région parisienne, et le centre de recherche situé à Wageningen aux Pays-Bas dans la *"Food Valley"*. En tenant compte des diverses organisations satellites réparties sur plusieurs continents, la Recherche & Développement du Groupe s'appuie sur l'expertise et les compétences complémentaires de plus de 1 200 collaborateurs dans le monde.

Danone Research 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 mission des équipes locales est double : (i) adapter les produits (en termes de texture, parfum, taille, emballage, etc.) afin de satisfaire au mieux les habitudes de consommation locales et (ii) développer des produits spécifiques pour leur marché.

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 4 500 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 recherche sur les prébiotiques, ces nutriments non digestibles qui favorisent la croissance de bactéries de notre microbiote intestinal, comme les bifidobactéries. Numico a fait de la recherche sur les prébiotiques un axe stratégique fort de son développement, notamment pour la Nutrition Infantile ;
- la nutrition et la physiologie humaine : il s'agit de traduire, dans les produits du Groupe, les règles générales de nutrition définies pour l'alimentation, lesquelles sont en constante évolution. Cela couvre également l'étude du rôle de l'alimentation sur la santé et de son impact sur les fonctions du corps : digestion, croissance osseuse, défenses immunitaires, système cardio-vasculaire, performances mentales.

  Il s'agit d'identifier les contextes nutritionnels et de santé publique des différents pays dans lesquels Danone est présent, afin de développer des produits adaptés, contribuant ainsi à combler certaines carences et corriger des excès, mais aussi d'influer sur les comportements alimentaires ;
- 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 2006 au sein du centre Daniel Carasso.

Pour mener ses recherches, le Groupe collabore régulièrement avec des entités extérieures, telles que des universités et des organismes de recherche publics spécialisés. Le Groupe bénéficie de l'expertise de comités scientifiques externes sur les thématiques stratégiques, comme les probiotiques ou l'Eau, ainsi que sur les marques santé (comme *Activia*, *Actimel*, *Danacol*, *Vitalinea*). Par ailleurs, le Groupe entretient un contact permanent avec la communauté scientifique pour mieux comprendre les problématiques de santé et de nutrition et pour rester à la pointe des progrès de la recherche. Ce dialogue permanent avec les scientifiques et l'appui à la recherche constituent deux des engagements pris par le Groupe dans sa Charte Alimentation Nutrition Santé.

En 2008, les équipes de Recherche & Développement du Groupe ont notamment mis en œuvre les réalisations suivantes :

- le lancement d'études cliniques autour des bienfaits de l'eau minérale, plus particulièrement dans le domaine élimination et du rôle de l'hydratation sur la physiologie et le bien-être ;
- pour la 5e année consécutive, la poursuite du partenariat avec l'Institut Pasteur à Paris, consacré à l'étude des probiotiques ;

- la signature de partenariats de recherche avec l'Université de Washington aux États-Unis portant sur les interactions entre génome humain et bactéries intestinales.

Par ailleurs, dans le cadre du soutien à la recherche en nutrition, 17 Instituts Danone (institutions indépendantes à but non lucratif) dans le monde ont pour mission de contribuer au développement des 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, ainsi qu'à l'éducation du 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, comme 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 2008, le Groupe a investi 198 millions d'euros au titre de ses activités de Recherche & Développement, soit 1,3 % de son chiffre d'affaires (121 millions d'euros en 2007).

11.2 Protection des droits de la propriété intellectuelle et industrielle

Le Groupe est propriétaire, dans le monde entier, de marques, modèles, droits d'auteur et noms de domaines internet. L'étendue territoriale de protection dépend de l'importance des produits et activités concernés : protection mondiale pour les produits à vocation internationale, protection locale ou régionale pour les autres. Le Groupe a établi une charte des droits de la propriété intellectuelle 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, de licences, recettes propres et d'un important savoir-faire liés à ses produits et emballages, ainsi qu'à leurs procédés de fabrication.

La propriété intellectuelle du Groupe, dont la Société et plusieurs sociétés du Groupe sont propriétaires, représente une part substantielle de son patrimoine. Aussi, via une stratégie de propriété intellectuelle et industrielle plus offensive, le Groupe prend toutes les mesures juridiques qui s'imposent pour protéger et défendre au niveau international ses droits.

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

12

INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

Perspectives d'avenir

Danone considère que l'année 2009 sera une année de transition vers des modes de consommation qui pourraient être structurellement impactés par les conditions économiques.

La détérioration récente de l'environnement économique mondial a entraîné un ralentissement dans la plupart des marchés sur lesquels le Groupe opère, y compris dans certains pays émergents.

En 2009, Danone poursuit sa stratégie de croissance organique de son chiffre d'affaires qui repose sur ses concepts de *blockbusters* sur l'ensemble de ses Pôles et sur ses marchés stratégiques. La priorité est d'accroître leur qualité et leur accessibilité en terme de prix. Cette stratégie axée sur les *blockbusters* est primordiale dans un contexte marqué par (i) l'accroissement des préoccupations autour de la santé, (ii) la perception accrue des consommateurs sur les bénéfices santé et (iii) la réduction du coût des matières premières.

En 2009, le Groupe a pour objectif de poursuivre la croissance de sa marge opérationnelle courante (à périmètre et taux de change constants) grâce à (i) la croissance organique de ses ventes notamment via un effet mix favorable (*blockbusters*), (ii) la gestion rigoureuse de ses coûts et (iii) la baisse du prix de certaines matières premières (dont une partie devrait permettre de maintenir les niveaux de marge et une autre de relancer la consommation au travers de promotions ou de repositionnement des prix).

Par ailleurs, en 2009, le Groupe évaluera sa performance en matière d'évolution du bénéfice net courant dilué par action en données comparables, c'est-à-dire à périmètre et à taux de change constants, afin de tenir compte des dépréciations et de la volatilité des devises.

Dans ce contexte, Danone a pour objectif en 2009 :

- une croissance de son chiffre d'affaires en données comparables inférieure de quelques points à l'objectif de croissance à moyen terme (cet objectif étant compris entre + 8 % et + 10 %) ;
- une progression continue de la marge opérationnelle courante en données comparables ;
- une croissance de 10 % de son bénéfice net courant dilué par action à périmètre et à taux de change constants.

Le Groupe adaptera ses différents leviers opérationnels en fonction de l'évolution du contexte et des marchés sur lesquels il opère, afin de sortir renforcé de la période de transition économique actuelle.

Ces déclarations et les autres indications de nature prévisionnelle figurant dans le Document de Référence constituent des objectifs et des perspectives que le Groupe estime reposer sur des hypothèses raisonnables à la date à laquelle les indications ont été communiquées. 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 2009 se présente comme suit :

16 avril 2009	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2009
23 avril 2009	Assemblée Générale des actionnaires (Carrousel du Louvre, Paris)
24 juillet 2009	Chiffre d'affaires du 2e trimestre 2009 et résultats du 1er semestre 2009
22 octobre 2009	Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2009

13

PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

NÉANT.

14

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 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.

Les 13 membres du Conseil d'Administration sont, au 28 février 2009, les suivants :

Nom	Âge	Principale fonction [1]	Date de début de mandat d'Administrateur	Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)
Franck RIBOUD	53	Président Directeur Général de Groupe Danone	1992	2010
Jacques VINCENT	63	Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué de Groupe Danone	1997	2011
Emmanuel FABER	45	Directeur Général Délégué de Groupe Danone	2002	2010
Bernard HOURS	52	Directeur Général Délégué de Groupe Danone	2005	2011
Bruno BONNELL [2]	50	Président de Robopolis SAS	2002	2011
Michel DAVID-WEILL	76	Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo	1970	2011
Richard GOBLET D'ALVIELLA [2]	60	Vice-Président, Administrateur Délégué de Sofina SA	2003	2012 [3]
Christian LAUBIE [2]	70	Membre du Collège du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes	1985	2012 [3]
Jean LAURENT [2]	64	Président du pôle de Compétitivité "Finance Innovation"	2005	2012 [3]
Hakan MOGREN [2]	64	*Deputy Chairman* d'Astra Zeneca	2003	2012 [3]
Jacques NAHMIAS [2]	61	Président Directeur Général de Pétrofrance SA	1981	2011
Benoît POTIER [2]	51	Président Directeur Général d'Air Liquide	2003	2012 [3]
Naomasa TSURITANI	65	*Senior Managing Director* de Yakult Honsha, Co. Ltd.	2007	2011

(1) La totalité des mandats et fonctions exercés par chacun des Administrateurs sont détaillés en annexe du Document de Référence (voir annexe A3).
(2) Administrateur reconnu comme indépendant par le Conseil d'Administration.
(3) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 la nomination de Madame Guylaine SAUCIER en qualité de nouvel Administrateur (voir paragraphe 20.2.1).

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.

Le Conseil d'Administration se réfère au Code AFEP-MEDEF pour apprécier le caractère d'indépendance des Administrateurs. Cependant, le Conseil d'Administration a décidé de ne pas appliquer la recommandation AFEP-MEDEF relative aux Administrateurs exerçant leurs fonctions depuis plus de douze ans. Conformément à l'avis du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil considère en effet, d'une part, qu'une telle ancienneté est un élément positif pour la connaissance du Groupe, de son histoire et de ses métiers et, d'autre part, que c'est la liberté de jugement qui est le critère essentiel de l'indépendance d'un Administrateur.

Le Conseil d'Administration a ainsi constaté qu'au 10 février 2009 il est composé de 7 membres indépendants sur 13.

Sous réserve de la nomination de Madame Guylaine SAUCIER par l'Assemblée Générale, le nombre d'Administrateurs indépendants serait ainsi porté de 7 sur 13 à 8 sur 14.

Enfin, s'agissant de l'échelonnement de l'ensemble des mandats des administrateurs, leur renouvellement régulier par les actionnaires est facilité, d'une part, par une durée statutaire relativement brève de trois ans, et, d'autre part, par un étalement des dates d'échéance des différents mandats (en l'état actuel de la composition du Conseil : cinq mandats la première année, deux la deuxième année et six la troisième année), permettant ainsi à l'Assemblée Générale de se prononcer chaque année sur plusieurs mandats.

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 afin de pouvoir maintenir une cohésion entre les pouvoirs du Conseil d'Administration et ceux de la Direction Générale et éviter ainsi une dilution des pouvoirs et de la responsabilité du Président de la Société. Cette absence de dissociation des fonctions n'entraîne pas une centralisation excessive des pouvoirs puisque la Direction Générale comprend trois Directeurs Généraux Délégués depuis le 1er janvier 2008.

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 au Règlement intérieur, 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 2008 s'est élevé à 388 000 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 de comité à laquelle il participe. Par ailleurs, les Administrateurs qui sont également membres d'un des trois comités créés par le Conseil d'Administration perçoivent une rémunération de 4 000 euros par séance de comité à laquelle ils participent. La rémunération des Présidents de ces comités est de 8 000 euros par séance.

Il sera proposé aux Actionnaires réunis en Assemblée Générale le 23 avril 2009 d'augmenter le montant global annuel maximum des jetons de présence à répartir par le Conseil entre ses membres, pour le porter de 500 000 à 600 000 euros (voir paragraphe 20.2.1).

AUTRES INFORMATIONS

À la connaissance de la Société, d'une part, il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de la Société et, d'autre part, 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.

Les restrictions liées à la cession par les dirigeants mandataires sociaux de leurs actions Groupe Danone issues de levées d'option sont mentionnées au paragraphe 20.2.1.

Comité Exécutif

Sous l'autorité de M. Franck RIBOUD, le Comité Exécutif assure la direction opérationnelle du Groupe. Il met en œuvre la stratégie définie par le Conseil d'Administration, approuve les budgets, s'assure de la cohérence des actions engagées par l'ensemble des filiales et des pôles et, en fonction des performances réalisées, décide des plans d'action à mettre en œuvre. Le Comité Exécutif se réunit au moins une fois par mois.

Au 28 février 2009, les membres du Comité Exécutif sont les suivants :

Nom	Âge	Principale fonction au sein du Groupe	Date d'entrée en fonction (1)
Franck RIBOUD	53	Président Directeur Général	1996
Emmanuel FABER	45	Directeur Général Délégué	2000
Bernard HOURS	52	Directeur Général Délégué	2001
Thomas KUNZ	51	Directeur Général Danone Waters	2004
Philippe-Loïc JACOB	44	Secrétaire Général	2005
Sven THORMAHLEN	52	Directeur Général Danone Research	2005
Jordi CONSTANS	44	Directeur Général Produits Laitiers Frais Europe de l'Ouest	2008
Felix MARTIN GARCIA	48	Directeur Général Produits Laitiers Frais Europe Centrale et de l'Est, Afrique, Moyen-Orient, Asie et Océanie	2008
Christian NEU	52	Directeur Général Nutrition Infantile	2008
Muriel PENICAUD	53	Directrice Générale, Ressources Humaines	2008
Pierre-André TERISSE	42	Directeur Général Finance	2008
Dirk VAN DE PUT	48	Directeur Général Produits Laitiers Frais et Eaux Amériques	2008
Flemming MORGAN	53	Directeur Général Nutrition Médicale	2009

(1) 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.

15

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 2008 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 (France, Europe et États-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 pour plus de 1 000 managers dans le monde.

Les principes retenus se décomposent en 4 éléments distincts :

- un salaire fixe ;
- une rémunération variable court terme, octroyée sous condition de performance individuelle et calculée par rapport à des objectifs mesurables ;
- une rémunération variable moyen terme, sous la forme de GPUs (*Group Performance Units*) versés sous condition de performance pluriannuelle sur trois ans ;
- une rémunération variable long terme, sous la forme d'options d'achat d'actions *(stock-options)* dont le nombre est fixé par le Conseil d'Administration chaque année, et qui sont attribuées sans décote avec une durée de validité de 8 ans.

L'importance de la rémunération variable à moyen et à long terme est croissante selon le niveau de responsabilité des managers concernés.

- La rémunération variable court terme est déterminée sur la base d'objectifs économiques, sociétaux et individuels.
  - Pour le Président Directeur Général, Franck RIBOUD, et le Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué, Jacques VINCENT, ainsi que pour Emmanuel FABER, Directeur Général Délégué et Bernard HOURS, Directeur Général Délégué : la part variable économique est calculée par référence aux objectifs du Groupe (en termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle courante et de bénéfice net courant par action), tels que communiqués aux marchés financiers, complétée par des objectifs sociétaux du Groupe (qui se déclinent, d'une part, en paramètres sociaux comme la sécurité au travail, la formation des salariés, le développement des talents, et d'autre part, en paramètres environnementaux comme la consommation d'eau ou d'énergie et l'empreinte carbone) et par une appréciation de la stratégie développée au cours de l'année.
  - 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 termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle courante et de ratio de *free cash flow*), la part variable sociétale est établie par référence aux objectifs sociétaux du pôle concerné (qui se déclinent d'une part en paramètres sociaux comme la sécurité au travail, la formation des salariés, le développement des talents, et d'autre part en paramètres environnementaux comme la consommation d'eau ou d'énergie et l'empreinte carbone).
  - 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 termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle courante et de bénéfice net courant par action), la part variable sociétale est établie par référence aux objectifs sociétaux du Groupe.
- La rémunération variable moyen terme (GPUs) a été instituée en 2005 avec l'objectif de lier plus étroitement la rémunération des mandataires sociaux, des membres du Comité Exécutif et des managers avec la performance économique du Groupe dans son ensemble sur le moyen terme.

  Des GPUs sont attribués sur décision du Conseil d'Administration chaque année. Ils se sont substitués à une partie des options d'achat d'actions jusqu'alors octroyées. À la fin d'une période de trois ans, les bénéficiaires reçoivent une rémunération de 30 euros par unité distribuée si le Groupe a atteint pour chacune des trois années concernées tous les objectifs retenus. Cette rémunération est ramenée à 20 euros par GPU si les objectifs n'ont été atteints que deux années sur trois et à 0 euro par GPU si les objectifs n'ont été atteints qu'une année sur trois ou n'ont jamais été atteints.

  Les premiers versements ont eu lieu en 2008 (GPUs attribués en 2005 au titre des périodes 2005, 2006 et 2007), le Groupe ayant atteint ses objectifs annuels en 2005, en 2006 et en 2007. Les GPUs attribués en 2006 pour la période 2006, 2007 et 2008 donneront lieu en 2009 à un paiement de 30 euros par GPU, le Groupe ayant atteint ses objectifs annuels en 2006, en 2007 et en 2008.
- La rémunération variable long terme est constituée d'options d'achat d'actions (stock-options) dont le nombre est fixé par le

Conseil d'Administration chaque année, sur la base d'un montant déterminé globalement et qui sont attribuées sans décote avec une durée de validité de 8 ans. Les options d'achat d'actions sont valorisées selon la norme IFRS 2 (voir paragraphe 20.1 à la Note 1.22 des annexes aux comptes consolidés).

Les rémunérations de Franck RIBOUD, Président Directeur Général, de Jacques VINCENT, Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué, d'Emmanuel FABER, Directeur Général Délégué, et de Bernard HOURS, Directeur Général Délégué, sont fixées par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération. En revanche, la politique de rémunération des autres membres du Comité Exécutif du Groupe fait seulement l'objet d'une présentation au Comité de Nomination et de Rémunération.

Nom	Contrat de travail suspendu (1)		Régime de retraite supplémentaire (2)		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions (3)		Indemnités relatives à une clause de non concurrence (4)	
	Oui	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Franck RIBOUD Président Directeur Général de Groupe Danone Date début de mandat : 1992 Date fin de mandat : 2010	X		X		X			X
Jacques VINCENT Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué de Groupe Danone Date début de mandat : 1997 Date fin de mandat : 2011	X		X		X			X
Emmanuel FABER Directeur Général Délégué de Groupe Danone Date début de mandat : 2002 Date fin de mandat : 2010	X		X		X		X	
Bernard HOURS Directeur Général Délégué de Groupe Danone Date début de mandat : 2005 Date fin de mandat : 2011	X		X		X		X	

(1) S'agissant des contrats de travail de Franck RIBOUD et Jacques VINCENT, voir paragraphe 15.3.1 et le paragraphe 15.3.6 pour les contrats de travail d'Emmanuel FABER et Bernard HOURS.

(2) La description de ces régimes de retraite supplémentaire figure aux paragraphes 15.2 et 15.3.8.

(3) Les indemnités versées dans certains cas de cessation du mandat social des dirigeants mandataires sociaux sont détaillées au paragraphe 15.3. Dans l'hypothèse d'un licenciement de ces mandataires, aucune indemnité d'origine contractuelle ne leur serait versée. En revanche, les indemnités prévues par la convention collective (statut collectif du Groupe) seraient exigibles.

(4) Cette clause permet au Groupe, dans l'hypothèse d'un départ, soit d'activer la clause pour une durée de 18 mois avec une contrepartie financière équivalente à 50 % de leur rémunération fixe et variable, soit de la libérer sans contrepartie financière.

L'ensemble des informations relatives aux indemnités de départ des quatre mandataires sociaux de la Société sont fournies au paragraphe 15.3.7.

Le Conseil d'Administration du 10 février 2009 a constaté que l'ensemble des conditions d'indemnisation de chacun des quatre mandataires sociaux dans certains cas de cessation de leurs fonctions avait fait l'objet d'un réexamen approfondi en 2008. À cette occasion, et ce conformément à la loi, le versement de ces indemnités avait été soumis à des conditions de performance. Les engagements pris par la Société envers les quatre mandataires sociaux avaient été approuvés par l'Assemblée Générale du 29 avril 2008 par quatre résolutions individuelles.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a constaté que les mandats de Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER arrivaient à échéance lors de l'Assemblée Générale approuvant les comptes 2009, et que par conséquent, leurs conditions d'indemnisation devront, conformément à la loi, être à nouveau soumises à l'approbation des actionnaires lors de cette prochaine Assemblée Générale.

Pour ces raisons, le Conseil d'Administration a décidé de soumettre les nouvelles conditions d'indemnisation de chacun des mandataires sociaux (y compris de ceux dont le mandat n'arrive pas à terme en 2010) à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale se tenant en 2010.

Enfin, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF relatif au Directeur Général, le Conseil d'Administration se prononcera sur la question du cumul du contrat de travail et du mandat social de Monsieur Franck RIBOUD à l'occasion du renouvellement de son mandat lors de l'Assemblée Générale approuvant les comptes 2009 et soumettra sa décision à l'approbation des actionnaires.

Description des rémunérations de l'exercice 2008

Au titre de l'exercice 2008, le montant global brut des rémunérations directes et indirectes versées à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif s'est élevé à 17,9 millions d'euros.

Ce montant comprend (i) les rémunérations versées aux seuls membres du Comité Exécutif pour 17,5 millions d'euros (y compris 10,4 millions d'euros concernant la part variable des rémunérations) et (ii) 0,4 million d'euros de jetons de présence (auxquels les quatre mandataires sociaux n'ont pas droit).

En 2007 et en 2008, la rémunération variable court terme et moyen terme de chaque mandataire social, a représenté 65 % et 75 % de sa rémunération monétaire totale due. Par ailleurs, sur cette même période, les attributions d'options d'achat d'actions annuelles de chacun de ces quatre mandataires sociaux ont représenté moins de 0,1 % du capital social du Groupe.

Le montant global des rémunérations et des stock-options attribuées au cours des exercices 2007 et 2008 à chaque mandataire social s'établit comme suit :

(En euros)	Rémunérations dues		Valorisation à la date d'attribution des stock-options selon la norme IFRS 2 [1]		Total	
Nom	**2007**	**2008**	**2007**	**2008**	**2007**	**2008**
Franck RIBOUD	4 003 948	4 283 970	5 846 000	3 142 000	9 849 948	7 425 970
Jacques VINCENT	2 558 668	2 279 800	3 405 295	1 571 000	5 963 963	3 850 800
Emmanuel FABER	1 526 220	2 104 620	774 595	1 571 000	2 300 815	3 675 620
Bernard HOURS	1 758 620	3 594 620	774 595	1 571 000	2 533 215	5 165 620

(1) Voir paragraphe 20.1 à la Note 1.22 pour la valorisation des stock-options selon la norme IFRS 2.

Le montant global des rémunérations dues et versées, ainsi que des avantages de toute nature attribués au cours de l'exercice 2008 aux membres du Conseil d'Administration se décompose comme suit :

(En euros)	Rémunérations fixes [1]		Rémunérations variables [2]		Avantages de toute nature [3]		Jetons de présence [4]	Total	
Nom	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montant versés**	**Montants dus**	**Montant versés**	**Montant versés**	**Montants dus**	**Montant versés**
Franck RIBOUD	1 050 000	1 050 000	3 229 350	3 008 408	4 620	4 620	–	4 283 970	4 063 028
Jacques VINCENT	760 000	760 000	1 515 180	1 589 058	4 620	4 620	–	2 279 800	2 353 678
Emmanuel FABER	625 000	625 000	1 475 000	1 011 590	4 620	4 620	–	2 104 620	1 641 210
Bernard HOURS	625 000	625 000	2 965 000	1 176 990	4 620	4 620	–	3 594 620	1 806 610
Bruno BONNELL	–	–	–	–	–	–	36 000	–	36 000
Michel DAVID-WEILL	–	–	–	–	–	–	54 000	–	54 000
Richard GOBLET D'ALVIELLA	–	–	–	–	–	–	46 000	–	46 000
Christian LAUBIE	–	–	–	–	–	–	50 000	–	50 000
Jean LAURENT	–	–	–	–	–	–	62 000	–	62 000
Hakan MOGREN	–	–	–	–	–	–	26 000	–	26 000
Jacques NAHMIAS	–	–	–	–	–	–	24 000	–	24 000
Benoît POTIER	–	–	–	–	–	–	72 000	–	72 000
Naomasa TSURITANI	–	–	–	–	–	–	18 000	–	18 000

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

(2) Montant brut. Les montants dus incluent 3,8 millions d'euros au titre des GPUs attribués en 2008 pour l'exercice en cours. Les montants versés incluent 3,1 millions d'euros payés en mai 2008 pour les GPUs attribués en 2005 au titre des exercices 2005, 2006 et 2007.

(3) Les avantages de toute nature correspondent au pool de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des membres du Comité Exécutif.

(4) Montant brut versé au cours de l'exercice avant retenue à la source. Les quatre mandataires sociaux n'ont pas droit aux jetons de présence.

Le montant global des rémunérations dues et versées, ainsi que des avantages de toute nature attribués au cours de l'exercice 2007 aux membres du Conseil d'Administration se décompose comme suit :

(En euros)	Rémunérations fixes [1]		Rémunérations variables [2]		Avantages de toute nature [3]		Jetons de présence [4]	Total	
Nom	**Montants dus**	**Montant versés**	**Montants dus**	**Montant versés**	**Montants dus**	**Montant versés**	**Montant versés**	**Montants dus**	**Montant versés**
Franck RIBOUD	990 920	990 920	3 008 408	1 583 560	4 620	4 620	–	4 003 948	2 579 100
Jacques VINCENT	760 000	760 000	1 794 048	828 360	4 620	4 620	–	2 558 668	1 592 980
Emmanuel FABER	505 000	505 000	1 016 600	508 464	4 620	4 620	–	1 526 220	1 018 084
Bernard HOURS	572 000	572 000	1 182 000	809 550	4 620	4 620	–	1 758 620	1 386 170
Bruno BONNELL	–	–	–	–	–	–	30 000	–	30 000
Michel DAVID-WEILL	–	–	–	–	–	–	42 000	–	42 000
Richard GOBLET D'ALVIELLA	–	–	–	–	–	–	48 000	–	48 000
Hirokatsu HIRANO	–	–	–	–	–	–	3 250 [5]	–	3 250
Christian LAUBIE	–	–	–	–	–	–	44 000	–	44 000
Jean LAURENT	–	–	–	–	–	–	60 000	–	60 000
Hakan MOGREN	–	–	–	–	–	–	42 000	–	42 000
Jacques NAHMIAS	–	–	–	–	–	–	26 000	–	26 000
Benoît POTIER	–	–	–	–	–	–	68 000	–	68 000
Naomasa TSURITANI	–	–	–	–	–	–	18 750	–	18 750

(1) Montant brut. Les montants dus correspondent aux sommes attribuées au titre de l'exercice en cours. Les montants versés correspondent aux sommes effectivement payées au cours de l'exercice et incluent des montants qui étaient dus au titre de l'exercice précédent.
(2) Montant brut. Les montants dus incluent 3,3 millions d'euros au titre des GPUs attribués en 2007 pour l'exercice en cours.
(3) Les avantages de toute nature correspondent au pool de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des membres du Comité Exécutif.
(4) Montant brut versé au cours de l'exercice avant retenue à la source. Les quatre mandataires sociaux n'ont pas droit aux jetons de présence.
(5) Monsieur HIRANO a démissionné à l'issue du Conseil d'Administration du 14 février 2007 et a été remplacé par cooptation par Monsieur TSURITANI.

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 comparables de la part de la Société dans certains cas de cessation de leurs fonctions (voir paragraphe 20.1 à la Note 25 des annexes aux comptes consolidés).

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 2008, les membres du Comité Exécutif bénéficiaient d'options d'achat exerçables portant sur 3 602 966 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 *Group Performance Units* ainsi que les options d'achat d'actions, dont bénéficient notamment les membres du Comité Exécutif, 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 25 des annexes aux comptes consolidés) et au paragraphe 20.2 (aux Notes 10 et 14 des annexes aux comptes sociaux).

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 2008, se présentent comme suit :

(En euros)	Options attribuées						Options levées		
Nom	**Date du Conseil d'Administration attribuant les options**	**Valorisation (1)**	**Nombre d'options (2)**	**Date de vesting**	**Date d'échéance**	**Prix d'exercice** *(en euros)*	**Date du Conseil d'Administration des options attribuées et levées**	**Nombre d'options**	**Prix d'exercice** *(en euros)*
Franck RIBOUD	29/04/2008	3 142 000	200 000	28/04/2012	28/04/2016	57,13	14/03/2001	70 000	36,79
Jacques VINCENT							11/04/2003	82 000	29,54
	29/04/2008	1 571 000	100 000	28/04/2012	28/04/2016	57,13	15/04/2004	160 000	33,71
Emmanuel FABER							11/04/2003	22 000	29,54
	29/04/2008	1 571 000	100 000	28/04/2012	28/04/2016	57,13	11/04/2003	55 002	29,54
Bernard HOURS	29/04/2008	1 571 000	100 000	28/04/2012	28/04/2016	57,13	25/04/2002	14 000	34,70

(1) Valorisation à la date d'attribution des stock-options selon la norme IFRS 2 (voir paragraphe 20.1 à la Note 1.22 des annexes aux comptes consolidés), soit au 29 avril 2008.

(2) En pourcentage du capital social au 31 décembre 2008, ces attributions représentent 0,039 % pour Franck RIBOUD et 0,019 % pour chacun des trois mandataires suivants : Jacques VINCENT, Emmanuel FABER et Bernard HOURS.

15.2 Engagements de retraite

Certains cadres ayant le statut de Directeur du Groupe, qui étaient sous régime de retraite de droit français au 31 décembre 2003, sont éligibles sous certaines conditions, notamment d'ancienneté et de présence, 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 2008 pour le versement d'une rente viagère calculée avec une espérance de vie évaluée sur la base des tables par génération.

Au 31 décembre 2008, 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 32,1 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 2008.

S'agissant de l'éligibilité de chacun des quatre mandataires sociaux de la Société à ce régime de retraite, voir les paragraphes 15.3.8 (conventions réglementées) et 20.2.4. (rapport spécial des Commissaires aux Comptes).

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

Conventions réglementées (en application de l'article L.225-38 du Code de Commerce)

Les conventions réglementées suivantes, qui ont été conclues par la Société lors des exercices précédents, se sont poursuivies au cours de l'exercice 2008 :

1. 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 ;
2. 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 ;
3. 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 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. Le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a ainsi porté la contribution financière annuelle de la Société au FCPR à 2,5 millions d'euros maximum pour le second exercice de danone.communities. Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER, Administrateurs de Groupe Danone, n'ont pas pris part au vote de cette décision, tous deux étant appelés à exercer la responsabilité d'Administrateur au sein de la SICAV danone.communities (le montant total des contributions financières de la Société pour les projets danone.communities en 2008 a atteint la somme de 2,2 millions d'euros) ;
4. 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 (en 2008, cette garantie a été mise en œuvre à hauteur d'un encours moyen utilisé de 1 143 407 207 euros, donnant lieu à des produits d'intérêts en faveur de la Société de 1 143 407 euros) ;
5. 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 (en 2008, cette garantie a été mise en œuvre à hauteur d'un encours moyen utilisé de 257 767 025 euros, donnant lieu à des produits d'intérêts en faveur de la Société de 257 767 euros) ;
6. 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 ;

7. 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.

Étant 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 Kellog's, Unilever, Nestlé, Kraft, Pepsi Co, Coca-Cola et Cadbury,
- 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.

À 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 ;

8. 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).

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

9. dans sa séance du 29 avril 2008, le Conseil d'Administration de la Société a modifié le plafond de l'autorisation permettant au Directeur Général de garantir sa filiale Danone Finance, dans le cadre de l'émission de billets de trésorerie, en la portant de 2,5 milliards d'euros à 3 milliards d'euros en principal, en y incluant tous intérêts, frais, débours et accessoires relatifs à cet encours (en 2008, cette garantie a été mise en œuvre à hauteur d'un encours moyen utilisé de 2 130 891 667 euros, donnant lieu à des produits d'intérêts en faveur de la Société de 2 130 892 euros) ;

10. le Conseil d'Administration du 18 décembre 2008 a autorisé Groupe Danone à se porter garant de ses filiales Danone Finance et Alfabanque, pour la couverture de l'ensemble de leurs obligations en principal, intérêts, frais, commissions et accessoires et ce au titre de tous paiements dus en leur qualité d'emprunteurs additionnels au titre d'une ligne de crédit bancaire et ce jusqu'à hauteur d'un montant maximum en principal de 500 millions d'euros. Cette garantie n'a pas été utilisée au 31 décembre 2008.

L'ensemble de 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.

16

FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1 Mandats des Administrateurs

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

16.2 Contrats de service

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

● Composition du Comité d'Audit

Au 28 février 2009, 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 (M. Benoît POTIER est Président Directeur Général d'Air Liquide) ;
- Richard GOBLET D'ALVIELLA, Administrateur indépendant (M. Richard GOBLET D'ALVIELLA est Vice-Président, Administrateur Délégué de Sofina SA) ;
- 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.

● Règlement intérieur du 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. Cet examen implique systématiquement (i) une présentation par les Commissaires aux Comptes des points essentiels des résultats et des principales options comptables retenues et (ii) une présentation par le Directeur financier de

la situation financière du Groupe. Le Comité d'Audit est compétent notamment pour (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 le cadre de sa mission, le Comité d'Audit peut entendre régulièrement le Directeur Financier, les Commissaires aux Comptes, les cadres dirigeants du Groupe (responsables notamment de l'établissement des comptes, du contrôle interne, de la gestion des risques, de l'audit interne, du département juridique, du département fiscal, de la trésorerie, du financement et du respect de l'éthique). Ces auditions peuvent avoir lieu, lorsque le Comité le souhaite, hors la présence de la Direction Générale de l'entreprise. Par ailleurs, le Comité d'Audit peut obtenir l'avis de conseillers extérieurs indépendants, notamment en matière juridique et comptable, et peut demander la réalisation de tout audit interne ou externe.

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. À 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.

● Activité du Comité d'Audit

Au cours de l'année 2008, le Comité d'Audit s'est réuni six fois. L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 100 %.

Le Comité a examiné les comptes annuels et semestriels du Groupe et a été plus particulièrement amené à examiner (dans chaque cas après audition du cadre dirigeant du Groupe responsable) :

- l'évolution du périmètre du Groupe (dont l'intégration de Numico) ;
- la situation financière du Groupe et la gestion des risques financiers ;
- l'avancement des travaux sur les procédures de contrôle interne ;
- la revue de la partie portant sur le contrôle interne du rapport du Président ;
- les procédures de suivi et d'évaluation des risques ;
- la revue des procédures anti-fraude ;
- 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) permettant de s'assurer de leur indépendance. Dans ce cadre, le Comité d'Audit du 20 décembre 2007 a pré-approuvé, à titre exceptionnel et pour une durée transitoire d'un an, les prestations fiscales réalisées à l'étranger par PricewaterhouseCoopers au profit du groupe Numico (acquis par le Groupe fin 2007) et ce afin de permettre le bon transfert de la plupart de ces prestations à d'autres prestataires de service au cours de l'exercice (voir paragraphe 20.1.3 du Document de Référence) ;
- le traitement comptable des transactions complexes.

S'agissant de l'examen des comptes annuels, le Comité d'Audit examine les principales options de clôture à deux reprises, une première fois lors de sa réunion de décembre, et une seconde fois avant la réunion du Conseil arrêtant les comptes.

Chaque réunion du Comité d'Audit donne lieu à la présentation d'un compte rendu lors du Conseil d'Administration suivant. Ces comptes rendus d'activité doivent permettre au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Comité de Nomination et de Rémunération

● Composition du Comité de Nomination et de Rémunération

Au 28 février 2009, 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.

● Règlement intérieur du 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.

Pour l'ensemble des sujets relatifs à la nomination des dirigeants (et à l'exclusion de toute problématique portant sur leur rémunération), le Président Directeur Général est associé aux travaux du Comité.

À la suite des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 10 février 2009 a modifié le règlement intérieur de ce comité, de manière à prévoir que :

- la préparation précitée par ce Comité de l'examen par le Conseil d'Administration des questions relatives au gouvernement d'entreprise devra désormais être effectuée de manière annuelle,
- la présentation de la politique de rémunération des membres du Comité Exécutif du Groupe (autres que les mandataires sociaux), qui est faite chaque année au comité, devra désormais impérativement se faire en présence d'un ou de plusieurs mandataires sociaux (ce qui était déjà le cas dans la pratique),
- le Comité de Nomination et de Rémunération fera désormais l'objet d'une évaluation régulière de sa performance.

Activité du Comité de Nomination et de Rémunération

Au cours de l'année 2008, le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni quatre fois. L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 83 %.

Ce comité a notamment revu en détail l'ensemble des programmes de rémunérations et d'avantages sociaux accordés aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif.

Il a aussi été amené à examiner en 2008 :

- le renouvellement de l'ensemble des mandats d'Administrateurs arrivant à l'échéance lors de l'Assemblée Générale de 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 ;
- l'examen de l'ensemble des éléments de rémunération de chacun des quatre dirigeants mandataires sociaux (et des autres membres du Comité Exécutif), et en particulier l'examen des programmes de rémunération variable (i) de court terme du Groupe, (ii) de moyen terme du Groupe (*Group Performance Unit*, incluant l'examen de l'atteinte de performance sur 2008 et la fixation des objectifs de performance pour 2009) et (iii) de long terme du Groupe (stock-options, incluant la revue de l'obligation de conservation des actions issues de levées d'options pour les mandataires sociaux et les autres membres du Comité Exécutif) ;
- la revue approfondie des recommandations AFEP-MEDEF, et du degré de conformité du Groupe en la matière, notamment concernant le statut et la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (incluant un avis favorable sur la décision de se référer à ces recommandations).

Dans le cadre de l'examen de la conformité du Groupe au Code AFEP-MEDEF, deux Comités de Nomination et de Rémunération se sont tenus début février 2009, et ont notamment traité les sujets suivants (dont ils ont rendu compte au Conseil d'Administration du 10 février 2009) :

- l'examen individuel de l'indépendance de chacun des Administrateurs ainsi que des critères d'indépendance utilisés par le Conseil au regard de ces recommandations ;
- la revue de la politique de rémunération variable du Groupe (incluant l'examen de l'équilibre des attributions entre les différentes catégories de bénéficiaires d'options) et de la pondération entre les programmes de long terme (stock-options) et de moyen terme (*Group Performance Unit*) ;
- la recommandation sur l'interdiction définitive du recours à tout produit de couverture sur les actions de la Société pour chaque dirigeant mandataire social (avec recommandation d'étendre cette règle aux autres membres du Comité Exécutif) ;
- l'examen de l'opportunité de mettre en place une procédure interne d'autorisation préalable pour les opérations sur titres des dirigeants du Groupe (la recommandation étant négative, la politique du Groupe étant de responsabiliser chaque dirigeant sur ses propres opérations) ;
- la revue du processus et des pratiques en vigueur en termes de plan de succession de la Direction Générale du Groupe (et la constatation que ce processus était étendu à l'ensemble des postes clés des sociétés du Groupe) ;
- la revue du montant des jetons de présence (ces jetons étant versés uniquement aux Administrateurs non exécutifs), avec la recommandation au Conseil d'Administration de proposer à l'Assemblée d'en augmenter le montant maximal annuel de 100 000 euros ;
- les modifications du règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération (voir paragraphe ci-dessus).

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

Comité de Responsabilité Sociale

Lors de 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.

Composition du Comité de Responsabilité Sociale

Au 28 février 2009, 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, Administrateur et Directeur Général Délégué.

Règlement intérieur du Comité de Responsabilité Sociale

Lors de 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.

Le Comité de Responsabilité Sociale 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.

Activité du Comité de Responsabilité Sociale

Au cours de l'année 2008, le Comité de Responsabilité Sociale s'est réuni trois fois. L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 100 %.

En 2008, le Comité a notamment examiné :

- les différents axes de la démarche sociétale du Groupe (dans le cadre des orientations "New Danone 2008-2011") ;
- 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 des deux nouveaux projets d'investissement (1 001 Fontaines et Laiterie du Berger) envisagés par le FCPR 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 les paragraphes 15.3.3 – Conventions réglementées et 20.2.1 – Informations sur le fonds danone. communities et le rapport spécial des Commissaires aux Comptes au paragraphe 20.2.4.

L'ensemble des travaux du Comité de Responsabilité Sociale ont fait l'objet d'un compte-rendu au Conseil d'Administration.

16.4 Gouvernement d'entreprise

La Société se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France dans les conditions précisées aux chapitres 14, 15 et 16.

En application de la loi du 3 juillet 2008, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 18 décembre 2008, a étudié les dispositions du Code AFEP-MEDEF et a décidé que le Groupe se référera à ce Code de gouvernance (cette décision ayant été publiée par voie de communiqué de presse le 19 décembre 2008). Ce code est disponible sur le site internet du MEDEF (www.medef.fr).

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)

Travaux du Conseil d'Administration en 2008

L'année 2008 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 huit réunions en 2008, dont la durée moyenne a été d'une heure quarante-cinq minutes. L'assiduité des Administrateurs, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 79 % (contre 86 % en 2007). Ces réunions sont toujours organisées en présence des dirigeants mandataires sociaux, et ce afin de maintenir le même degré d'information entre les membres du Conseil et de renforcer son caractère collégial.

Les sujets récurrents suivants ont été examinés et débattus par le Conseil d'Administration en 2008 : la revue de l'activité du Groupe, la présentation des plans stratégiques et des budgets annuels, les arrêtés des comptes sociaux et consolidés annuels, l'examen des comptes semestriels, la communication financière, notamment à l'occasion de la publication des comptes annuels et semestriels, l'approbation des différents rapports du Conseil ainsi que des projets de résolutions soumises à l'approbation des actionnaires, la préparation de l'Assemblée Générale (incluant les réponses aux questions écrites adressées au Conseil à cette occasion), 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 et de *Group Performance Units* (incluant la fixation annuelle des objectifs de performance pour l'année suivante et la vérification de leur atteinte pour l'année précédente), la détermination de l'ensemble des éléments concernant la rémunération de chacun des quatre mandataires sociaux de la Société (incluant pour les stock-options la revue des obligations de conservation des actions issues de levées d'options), le suivi du cours de l'action de la Société et de son actionnariat, l'approbation de la contribution annuelle du Groupe à danone.communities, ainsi que les comptes rendus des travaux des trois comités du Conseil (Comité d'Audit, Comité de Nomination et de Rémunération, Comité de Responsabilité Sociale).

Notamment, les points spécifiques suivants ont été revus par le Conseil d'Administration en 2008 :

- la finalisation de l'acquisition de Numico (achèvement de la procédure boursière de retrait obligatoire, suivi de l'intégration des activités au sein du Groupe, examen des performances des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale) ;
- les projets de cession des activités de boissons Frucor (en Australie et Nouvelle-Zélande) et de jus de fruit Huiyuan (en Chine) ;
- l'autorisation des conventions réglementées relatives aux dirigeants du Groupe (ces conventions ayant été approuvées par le Conseil tenu en février 2008, elles ont pu être soumises à l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 29 avril 2008) ;
- l'étude des plans d'action du Groupe pour faire face à l'évolution de la conjoncture économique ;
- les opérations de financement (achèvement du refinancement de l'acquisition de Numico via notamment plusieurs émissions obligataires) et la revue de la situation financière du Groupe (endettement, engagements hors bilan, liquidité, couverture des risques financiers, notation) ;
- l'examen des sujets de *corporate governance* (incluant une revue approfondie des recommandations AFEP-MEDEF et la décision de se référer à ce Code de gouvernance).

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 (ces rencontres ont eu lieu en présence des dirigeants mandataires sociaux).

À l'occasion de la fixation de la rémunération des mandataires sociaux par le Conseil, ces derniers sont présents lors de ces délibérations mais, conformément à la loi, ne participent pas au vote. En revanche, aucun mandataire social n'assiste à la séance du Comité de Nomination et de Rémunération traitant de sa propre rémunération.

Auto-évaluation du Conseil d'Administration

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. 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).

Au cours du second semestre 2008, une nouvelle auto-évaluation du Conseil a été effectuée, dont les résultats seront examinés par les Administrateurs courant 2009. Sans attendre, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 10 février 2009, a décidé de modifier le Règlement intérieur du Conseil d'Administration afin notamment de (i) préciser les règles selon lesquelles il doit être informé de la situation financière de la Société (à savoir, au moins une fois par semestre, ce qui dans les faits était déjà la pratique) et (ii) interdire définitivement le recours par les Administrateurs à tous produits de couverture concernant les actions de la Société.

• Autres informations

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 Document de Référence.

L'ensemble des informations relatives à la composition du Conseil d'Administration et 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.

La décision du Conseil d'Administration de se référer au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF est mentionnée au paragraphe 16.4.

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale figurent dans les statuts de la Société et sont résumées au paragraphe 21.2.3.

Les limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général figurent au paragraphe 21.2.2.

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont mentionnées dans le rapport de gestion et figurent au paragraphe 20.2.1.

Enfin, le rapport préparé en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce a été approuvé par le Conseil d'Administration du 10 février 2009.

16.6 Compte rendu des procédures de contrôle interne et de gestion des risques 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 ;
- 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 Organisations*).

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, la Direction du Contrôle Interne est constituée d'une équipe centrale de cinq personnes, relayée par des contrôleurs internes locaux, rattachés aux Directeurs Financiers des 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 à une Direction Générale Déléguée du Groupe, 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 de plusieurs cabinets d'audit internationaux, dont KPMG en particulier, 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 certaines filiales importantes 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. La Direction du Contrôle Interne et la Direction Générale des Risques ont progressivement intégré la société Numico et ses filiales dans les dispositifs de management des risques et du contrôle interne du Groupe conformément au plan d'intégration établi suite à l'acquisition intervenue fin 2007.

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.

En 2008, une attention particulière a été portée aux filiales des divisions Nutrition Infantile et Nutrition Médicale (précédemment filiales du groupe Numico). À titre d'exemple, une communication spécifique a été faite aux Directeurs de ces divisions sur les Principes de Conduite des Affaires du groupe Danone.

Par ailleurs, les Directeurs Généraux nommés au cours de l'année 2008 ainsi que les Directeurs Généraux des petites filiales opérant sur les marchés émergents ont également assisté à des séminaires où les politiques du Groupe leur ont été présentées, notamment dans les domaines des ressources humaines, de la finance, du contrôle interne, de la protection des marques, de la gestion de crise.

En outre, l'harmonisation des processus opérationnels au travers de la mise en œuvre de *"Danone Governing and Operating Processes"* 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. Dans la continuité de 2007, le Groupe a poursuivi en 2008 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*). Cette cartographie des risques a été réalisée pour la première fois dans plusieurs filiales de Nutrition Infantile et Médicale. Elle permet d'identifier les risques et les faiblesses de l'ensemble des processus des sociétés couvertes, de les consolider et de les hiérarchiser en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact financier, 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.

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 des 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 Governing and Operating Processes*", 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.

Certaines filiales des divisions Nutrition Infantile et Nutrition Médicale ont été intégrées dans ce dispositif de documentation d'auto-évaluation des processus opérationnels et des plans d'action sont en cours si nécessaire.

50 missions d'audit interne ont été réalisées en 2008 dans des unités opérationnelles ou fonctions transversales, sur la base d'un plan préalablement présenté au Comité d'Audit, 17 d'entre elles portant sur des entités Nutrition Infantile et Médicale. À la suite de chaque mission, un plan d'actions est préparé par la direction de la filiale pour corriger les éventuelles faiblesses mises en évidence 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 2008, de 16 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.

Les risques spécifiques liés aux processus d'élaboration et de communication de l'information financière sont également revus et le dispositif de contrôle interne est adapté si nécessaire.

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 pré-clôture, audits de sujets ponctuels, avancements des projets d'amélioration du contrôle interne, suivi de plans d'actions, formations aux normes comptables).

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

En 2008, un projet spécifique a été mis en place dans les divisions Nutrition Infantile et Médicale pour assurer le respect des principes comptables du Groupe, pour déployer le système de consolidation Magnitude utilisé par le Groupe dans chacune des filiales et pour former les collaborateurs des Directions Financières.

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.

Évaluations. 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. Ce rapport a ensuite été revu et approuvé par le Conseil d'Administration du Groupe conformément à la loi du 3 juillet 2008.

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)

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 2008.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion de risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

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 ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. 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.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 11 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS		**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Étienne BORIS	Olivier LOTZ

17 SALARIÉS

17.1 Ressources humaines et responsabilité sociale

Au 31 décembre 2008, les effectifs de l'ensemble des sociétés intégrées globalement s'élevaient à 80 143 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 2007 et 2008.

	Au 31 décembre	
	2007	**2008**
Nombre total de salariés	76 044	80 143
Par zone géographique		
France	11,4 %	10,9 %
Reste de l'Europe	17,2 %	27,2 %
Chine	7,7 %	9,9 %
Reste de l'Asie-Pacifique	15,3 %	18,2 %
Amérique du Nord et du Sud	26,2 %	28,3 %
Afrique et Moyen-Orient	6,1 %	5,5 %
Nutrition Infantile et Nutrition Médicale (1)	16,1 % (2)	–
TOTAL	**100,0 %**	**100,0 %**
Par pôle d'activité		
Produits Laitiers Frais	40,7 %	38,9 %
Eaux	41,5 %	41,2 %
Nutrition Infantile (1)	16,1 % (3)	13,9 %
Nutrition Médicale (1)		4,4 %
Fonctions centrales	1,7 %	1,6 %
TOTAL	**100,0 %**	**100,0 %**

(1) En 2007, les effectifs des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale correspondent exclusivement à ceux de Numico et de ses filiales.
(2) Au 31 décembre 2007, les effectifs des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale n'ont pas fait l'objet d'une affectation par zone géographique compte tenu de la proximité de la date de prise de contrôle de Numico par le Groupe avec la fin de l'exercice 2007.
(3) Au 31 décembre 2007, ces deux Pôles n'ont pas fait l'objet d'une présentation distincte par pôle d'activité.

Politique générale

La culture de Danone s'illustre en 2008 autour du projet intitulé *"New Danone"*. Ce projet correspond à une démarche de construction collective autour de plusieurs axes : le positionnement santé, le développement des hommes et de leurs compétences, la responsabilité sociale et environnementale.

Les ressources humaines ont joué un rôle central dans le processus d'élaboration du projet *"New Danone"* en 2008. De nouvelles synergies entre fonctions ont été mises en place, dont une illustration est le projet du "Fonds Danone Éco-système", qui est à la confluence des plans sociétal, social et financier. Ce projet sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2009.

La politique des ressources humaines est 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 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. La même politique est en cours de déploiement dans les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. Des actions particulières vont être entreprises à l'égard de sociétés sous-traitantes intervenant dans les sites du Groupe et les accidents de leurs salariés vont être comptabilisés dans les statistiques du Groupe.

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. 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.

En agissant sur ces leviers, l'objectif de réduction de 50 % du taux de fréquence des accidents de travail par rapport à 2004 a été atteint.

Les différents outils (audits, formation) ont été adaptés pour être déployés dans les métiers commerciaux et logistiques.

Le Comité Exécutif du Groupe reçoit de façon régulière 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"*).

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.

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

Par ailleurs, depuis 1996, le Comité d'Information et de Consultation du Groupe (CIC) 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. 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 élaborés avec l'UITA. Une première présentation des réalisations aura lieu au cours de la réunion du CIC du mois d'octobre 2009.

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 à travers un processus, démarré en 2008, d'évaluations conjointes sur les conventions et les actions de communication sur celles-ci, notamment sur les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale ;
- la nomination en 2006 d'un représentant à plein-temps de l'UITA auprès du Groupe avec l'organisation de visites conjointes Danone/UITA dans différents sites de sociétés dans le monde entier (première visite en 2008) ;
- un processus de *reporting* social appliqué aux sociétés du Groupe suivant 20 indicateurs sociaux définis conjointement par le Groupe et l'UITA ; qui sont diffusés et commentés pendant la réunion du CIC aux participants dans leur langue ;
- 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 communiqué 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.

Formation et Développement

En lien avec la mission du Groupe, la formation chez Danone contribue à la fois à la croissance du business, en construisant les compétences distinctives nécessaires à court et moyen terme, et à la croissance des collaborateurs, en favorisant la professionnalisation et le développement individuel. Dans ce cadre, les formations Groupe ont 3 objectifs majeurs : développer les compétences professionnelles et managériales, partager et transférer les bonnes pratiques, et contribuer à diffuser la culture du Groupe.

Le portefeuille de formation inclut 3 grands domaines :

- les 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 et en partenariat avec des universités, écoles ou consultants renommés ;
- les programmes de développement du management et du leadership ;
- les séminaires et ateliers visant à partager les meilleures pratiques de croissance.

Le Groupe a créé depuis plusieurs années une forme d'université d'entreprise originale, "Danone Campus", qui consiste à réunir, près de 10 fois par an, 150 à 250 managers dans le but d'échanger sur des thèmes transversaux et les meilleures pratiques, et de partager la stratégie du Groupe avec un membre du Comité Exécutif. Ces "Danone Campus" se tiennent dans les différentes régions du monde où le Groupe est présent, et en particulier à Evian où se trouve le centre principal de formation Groupe.

Danone investit aussi dans la professionnalisation et la qualification de ses salariés à travers des programmes mis en œuvre par chaque pays. En France, le programme *Evoluance*, lancé en 2004, poursuit un double objectif : améliorer l'efficacité des organisations et la performance collective en permettant aux salariés de préserver et de développer leur employabilité. C'est également un programme de lutte contre l'illettrisme qui vise à conduire des salariés vers des formations certifiantes ou diplômantes (dont BTS et Bac Pro), notamment des CAP pour des publics non qualifiés.

Enfin, le Groupe a pour ambition de faciliter le développement des collaborateurs tout au long de l'année, au-delà de la formation, notamment en mettant en œuvre des approches et outils d'apprentissage et de partage comme le *"networking"* et en développant un management qui crée des conditions de motivation et accroît le professionnalisme et l'engagement personnel. Le "plan individuel de développement" est la pierre angulaire de ce dispositif : il permet d'en fixer chaque année les objectifs et de définir les moyens pour y parvenir. Mis en œuvre au départ pour les managers et cadres, il est progressivement étendu à un nombre plus important de collaborateurs.

Responsabilité sociétale

La responsabilité sociétale. Dans la continuité de la *Danone Way,* le Groupe accroît sa démarche et ses moyens destinés à faire progresser ses filiales dans les principaux domaines où leur implication est engagée : droits humains, relations humaines, communication avec les consommateurs, gouvernance et environnement. L'approche de Danone repose sur des fondamentaux applicables à l'ensemble des filiales et l'encouragement de projets sociétaux locaux soutenant la mission du Groupe : tout en gardant sa responsabilité d'acteur économique dont la mission est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Danone adopte une attitude résolument ouverte et respectueuse en instaurant le dialogue et en travaillant en étroite collaboration avec les communautés locales.

Cette nouvelle ambition a pour objectif de :

- développer la confiance des consommateurs dans des marques qui investissent en permanence pour garantir la sécurité des produits, respecter l'environnement et se soucier de leur impact social ;
- attirer des collaborateurs de qualité attachés à une culture d'entreprise et des valeurs fortes ;
- susciter la cohésion interne au travers du double projet économique et social ;
- construire des relations mutuellement profitables, avec les clients et les fournisseurs stratégiques du Groupe ;
- répondre aux attentes des investisseurs et notamment des fonds ISR (« Investissements Socialement Responsables »).

A travers la diffusion, le partage et l'enrichissement des valeurs et la culture du Groupe, cette innovation sociétale est encouragée au sein de chaque filiale. Par exemple, en 2008, *Aqua,* première marque d'Eau conditionnée du monde en volume, a entrepris le développement d'un site de production expérimental avec pour mission la maîtrise de l'ensemble des impacts environnementaux du site : gestion des ressources en eau, gestion de l'énergie, recyclage des déchets et transports.

En parallèle, les fondamentaux de la méthode *Danone Way* sont évalués au sein de chaque filiale sous le contrôle d'audit interne. Cette démarche est déployée en 2008 dans 58 filiales opérationnelles (40 filiales opérationnelles en 2007) et sera étendue courant 2009 à l'ensemble des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale à la suite de l'exemple des filiales Blédina en France et Nutricia en Pologne.

Danone et les communautés locales. L'implication de Danone dans les communautés locales 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, où il a une compétence et une crédibilité, afin de donner une cohérence à l'action de ses filiales dans le monde.

- Les projets sociétaux sont regroupés autour d'une dénomination commune, *Danone Supporting Life,* qui ambitionne un triple objectif de bénéfice pour l'entreprise, un engagement des salariés et un bénéfice pour la société civile.

- L'encouragement et la mise en place d'entreprises à vocation sociétale *(social business)* au travers de danone.communities (voir paragraphe 20.2.1).

- La recherche en nutrition 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.

- La réduction de l'empreinte CO_2 (voir paragraphe 4.5.2).

17.2 Participation 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, toutes les filiales françaises et certaines filiales étrangères du Groupe ont mis en place pour leurs salariés des contrats de participation ou d'intéressement basés sur leurs propres résultats.

En 2008, les charges comptabilisées au titre de l'intéressement et la participation par le Groupe se sont élevées à 99 millions d'euros (106 millions d'euros en 2007).

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 de la performance économique du Groupe dans son ensemble sur le moyen terme. 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.

Ce programme de rémunération variable sur trois ans, qui est basé sur les objectifs de performance du Groupe sur le moyen terme, 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.

Les objectifs fixés dans le cadre du programme de GPU de 2005 ont été atteints (au titre des périodes 2005, 2006 et 2007). Par conséquent, un paiement a été effectué à l'ensemble des bénéficiaires pour la première fois en mai 2008.

Politique d'attribution d'options sur les actions de la Société

Seules des options d'achat d'actions font l'objet d'une attribution au personnel (aucune option de souscription d'actions n'ayant été consentie par la Société depuis 1997).

Des options d'achat d'actions sont consenties annuellement aux membres du Comité Exécutif (incluant les mandataires sociaux), aux Directeurs Généraux et à certains de leurs collaborateurs selon une répartition par tiers pour chacun de ces trois groupes. Elles concernent chaque année environ un millier d'optionnaires.

Les options d'achat d'actions sont généralement attribuées deux fois par an : (i) une attribution principale (généralement en avril) destinée aux membres du Comité Exécutif (y compris aux quatre mandataires sociaux), aux Directeurs Généraux, ainsi qu'à certains de leurs collaborateurs et (ii) une seconde attribution (généralement en octobre) destinée à certains des nouveaux salariés arrivants, à certains salariés promus, ainsi que, le cas échéant, à certains salariés de sociétés récemment acquises (comme par exemple en décembre 2007 dans le cadre de l'acquisition de Numico).

Le prix d'exercice des options est égal à la moyenne des 20 derniers cours de Bourse de l'action GROUPE DANONE précédant la réunion du Conseil d'Administration qui les attribue et ne fait l'objet d'aucune décote.

La durée des plans est de 8 ans. Depuis 2006, les options sont exerçables au terme d'un délai de quatre ans suivant leur attribution (à l'exception des deux premiers plans intervenus en 2007 suivant l'acquisition de Numico). 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).

Conformément à l'article L. 225-185 du Code de commerce introduit par la loi du 30 décembre 2006, le Conseil d'Administration a décidé que le Président Directeur Général et chacun des trois autres dirigeants mandataires sociaux sont tenus de conserver (sous forme nominative) un nombre d'actions issues des levées d'options dans le cadre de chaque plan d'attribution d'options décidé à compter du 1er janvier 2007 (et ce jusqu'à la fin de leurs fonctions) correspondant à 35 % de la plus-value d'acquisition, nette d'impôts et de charges sociales, réalisée sur la totalité des actions issues d'une levée d'options faite par le dirigeant concerné au titre de ce plan. Par ailleurs, le Conseil d'Administration a décidé d'étendre cette obligation de conservation à l'ensemble des membres du Comité Exécutif de la Société.

En cas de départs volontaires, les options attribuées sont annulées. Ainsi à titre indicatif, au 31 décembre 2008, le nombre cumulé des options annulées représente 2 573 190 options sur un total de 27 892 914 options attribuées (voir tableau ci-dessous).

À ce jour, l'exercice des options n'est soumis à aucune condition de performance. Néanmoins, le nombre d'options attribué tient compte de la performance du Groupe et de chacun des optionnaires.

À ce jour, la politique du Groupe est de ne pas amender les conditions initiales du règlement des plans.

Les attributions d'options ont un impact limité en terme de détention/dilution du capital. Aux 31 décembre 2008 et 2007, le nombre total d'options attribuées à l'ensemble des optionnaires de la Société ont représenté environ 0,5 % et 0,6 % du nombre d'actions composant le capital social, respectivement. Le nombre total d'options attribuées aux quatre mandataires sociaux (soit environ 15 % et 25 % des attributions totales en 2008 et 2007,

respectivement) ont représenté près de 0,1 % à la fois en 2008 et en 2007 du nombre d'actions composant le capital social.

À ce jour, le Groupe n'a effectué aucune attribution gratuite d'actions.

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, chaque option permettant d'acheter une action de la Société), les principales caractéristiques au 31 décembre 2008 de ces plans d'options d'achat d'actions sont les suivantes :

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. 2008	Nombre d'options exercées au 31 déc. 2008	Solde d'options pouvant être exercées	Dont : options pouvant être exercées par les membres du Comité Exécutif	Dont : Nombre de membres du Comité Exécutif concernés
19 mai 1999	**8 000 000** (1)									
		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	44 800	1 288 560	–	–	
		15/03/2000	899 200	15/03/2008	25,77	89 600	809 600	–	–	
		22/05/2000	166 400	22/05/2008	31,75	68 002	98 398	–	–	
		13/09/2000	482 800	13/09/2008	38,96	148 800	334 000	–	–	
		17/10/2000	9 600	17/10/2008	38,45	–	9 600	–	–	
		14/03/2001	2 977 000	14/03/2009	36,79	468 600	1 863 370	645 030	–	
			6 775 160			**970 602**	**5 159 528**	**645 030**	**–**	
29 mai 2001	**8 000 000** (2)									
		08/10/2001	622 600	08/10/2009	35,41	89 000	330 260	203 340	64 000	2
		25/04/2002	2 627 200	25/04/2010	34,70	185 200	1 465 002	976 998	184 200	4
		17/10/2002	469 200	17/10/2010	30,38	80 000	280 964	108 236	–	
		11/04/2003	3 687 300	11/04/2011	29,54	408 000	1 770 175	1 509 125	437 898	8
			7 406 300			**762 200**	**3 846 401**	**2 797 699**	**686 098**	
11 avril 2003	**8 000 000** (3)									
		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	408 000	1 075 529	2 267 831	583 700	10
		13/10/2004	88 600	13/10/2012	32,03	8 000	5 600	75 000	52 000	2
		22/04/2005	2 275 456	22/04/2013	37,56	160 200	246 268	1 868 988	433 668	10
			6 237 816			**610 600**	**1 372 597**	**4 254 619**	**1 069 368**	
22 avril 2005	**6 000 000** (4)									
		20/07/2005 (5)	28 000	20/07/2013	41,29	–	–	28 000	–	
		18/10/2005	25 600	18/10/2013	45,08	3 200	2 000	20 400	–	
		27/04/2006	1 930 050	26/04/2014	49,74	109 600	–	1 820 450	445 000	10
		16/10/2006	34 000	15/10/2014	55,54	1 000	–	33 000	–	
		26/04/2007	2 484 450	25/04/2015	60,99	80 600	–	2 403 850	692 000	10
			4 502 100			**194 400**	**2 000**	**4 305 700**	**1 137 000**	
26 avril 2007	**6 000 000** (6)									
		19/10/2007	26 800	18/10/2015	55,47	–	–	26 800	–	
		17/12/2007	308 564	16/12/2015	59,96	24 588	–	283 976	–	
		29/04/2008	2 606 041	28/04/2016	57,13	10 800	–	2 595 241	710 500	12
		21/10/2008	30 133	20/10/2016	46,33	–	–	30 133	–	
			2 971 538			**35 388**	**–**	**2 936 150**	**710 500**	
TOTAL			**27 892 914**			**2 573 190**	**10 380 526**	**14 939 198**	**3 602 966**	

(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, 3 028 462 options n'ont pas été attribuées au 31 décembre 2008.

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

ATTRIBUTIONS D'OPTIONS AUX DIX SALARIÉS DU GROUPE (HORS MANDATAIRES SOCIAUX) DONT LE NOMBRE D'OPTIONS CONSENTIES EST LE PLUS ÉLEVÉ

En 2008, dans le cadre du plan du 26 avril 2007, 376 000 options d'achat d'actions ont été attribuées à un prix d'exercice moyen pondéré de 57,13 euros (dont 298 000 options à huit membres du Comité Exécutif, hors mandataires sociaux).

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

En 2008, 405 334 options ont été levées à un prix d'exercice moyen pondéré de 32,49 euros (dont 17 500 options par un membre du Comité Exécutif, hors mandataires sociaux).

Voir également le chapitre 15 pour le détail des options atttribuées et celles levées au cours de l'exercice par les mandataires sociaux de la Société.

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 2008

Nom	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire *(en euro)*	Quantité de titres	Montant brut total *(en euro)*
Frank RIBOUD	Levée d'options d'achat	09/12/2008	36,79	70 000	2 575 300,00
	Vente	09/12/2008	44,51	70 000	3 115 700,00
Jacques VINCENT	Levée d'options d'achat	16/04/2008	29,54	82 000	2 422 280,00
	Levée d'options d'achat	16/04/2008	33,71	160 000	5 393 600,00
	Vente	28/07/2008	49,4446	27 000	1 335 004,20
	Vente	28/07/2008	48,9689	27 000	1 322 160,30
	Vente	18/09/2008	50,47	27 000	1 362 690,00
	Vente	27/10/2008	40,8077	27 000	1 101 807,90
	Vente	28/10/2008	43,0122	27 000	1 161 329,40
	Vente	29/10/2008	45,6213	107 000	4 881 479,10
Emmanuel FABER	Levée d'options d'achat	15/02/2008	29,54	22 000	649 880,00
	Levée d'options d'achat	15/02/2008	29,54	55 002	1 624 759,08
	Vente	15/02/2008	52,72	22 000	1 159 840,00
	Vente	15/04/2008	57,22	10 000	572 200,00
	Vente	15/04/2008	57,22	10 000	572 200,00
	Vente	15/04/2008	57,22	10 000	572 200,00
Bernard HOURS	Levée d'options d'achat	10/03/2008	34,70	14 000	485 800,00
	Souscription au Fonds Relais Danone	05/05/2008	10,0215 (1)	3 056,7030	30 632,75
	Vente	07/05/2008	56,465	1 667	94 127,155
	Vente	07/05/2008	56,465	1 667	94 127,155
	Vente	07/05/2008	56,465	1 667	94 127,155
	Vente	03/10/2008	47,908849	2 999	143 678,6382
	Vente	03/10/2008	47,908849	2 999	143 678,6382
	Vente	03/10/2008	47,908849	2 999	143 678,6382
Philippe-Loïc JACOB	Levée d'options d'achat	13/03/2008	25,77	3 200	82 464,00
	Vente	13/03/2008	55,41	3 200	177 312,00
	Souscription au Fonds Relais Danone	05/05/2008	10,0215 (1)	3 056,7030	30 632,75
Thomas KUNZ	Souscription au Fonds Relais Danone	05/05/2008	10,0215 (1)	1 060,9938	10 632,75
Sven THORMAHLEN	Levée d'options d'achat	06/03/2008	29,54	4 000	118 160,00
	Levée d'options d'achat	20/05/2008	33,71	13 500	455 085,00
	Vente	01/09/2008	48,00	3 951	189 648,00
	Vente	01/09/2008	48,00	2 900	139 200,00
	Vente	01/09/2008	48,00	2 899	139 152,00
	Vente	01/10/2008	51,44	1 114	57 304,16
	Vente	01/10/2008	51,44	1 116	57 407,04
	Vente	01/10/2008	51,44	1 520	78 188,80

(1) Il s'agit d'une souscription dans le cadre des augmentations de capital annuelles réservées aux salariés de la Société, souscription effectuée à un Fonds Relais (dont la valeur de la part était de 10,215 euros en 2008). Ce Fonds Relais a été, à l'issue de l'augmentation de capital, fusionné dans le Fonds Groupe Danone.

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 1er 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 26 avril 2007, la Société a procédé en mai 2008 à une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérant à un PEE via un Fonds Relais ultérieurement fusionné dans le Fonds Commun de Placement d'Entreprise "Fonds Groupe Danone" pour un montant nominal de 237 671 euros, représentant l'émission de 950 684 actions nouvelles.

Dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007, le Conseil d'Administration du 10 février 2009 a décidé d'émettre des actions au profit des salariés du Groupe adhérant à un PEE pour un montant maximal de souscription de 65 millions d'euros, représentant un maximum de 1 960 784 actions sur la base d'un cours décoté de l'action GROUPE DANONE à 33,15 euros.

Le montant effectif des souscriptions sera constaté en mai 2009. Le Conseil a précisé, comme chaque année, que dans l'hypothèse où le cours de bourse, frais inclus, serait, à la fin de la période de souscription, inférieur au prix d'émission, la société chargée de la gestion du Fonds Commun de Placement serait autorisée à acquérir des actions directement en bourse, dans la limite des souscriptions des salariés.

Voir le rapport complémentaire des Commissaires aux Comptes à l'annexe A.2 bis.

Le Conseil d'Administration a soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 une nouvelle autorisation, qui annulera et remplacera celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007, à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise (PEE), dans la limite d'un montant nominal de 3 millions d'euros. Cette autorisation restera valable jusqu'en juin 2011.

PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2008 et évolution au cours des trois derniers exercices

Actionnariat au 31 décembre 2008

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives entièrement libérées et 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 2008 :

Actionnaires	Nombre d'actions détenues	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote bruts	Pourcentage des droits de vote bruts (1)	Nombre de droits de vote nets	Pourcentage des droits de vote nets (2)
Groupe Eurazeo	25 951 990	5,1 %	25 951 990	4,8 %	25 951 990	5,2 %
Caisse des Dépôts et Consignations	20 283 654	3,9 %	20 283 654	3,8 %	20 283 654	4,0 %
Predica	7 192 120	1,4 %	7 192 120	1,3 %	7 192 120	1,4 %
FCPE "Fonds Groupe Danone"	8 149 914	1,6 %	15 433 180	2,9 %	15 433 180	3,1 %
Groupe Sofina et Henex (ex-Glaces de Moustier)	10 600 000	2,1 %	16 000 000	3 %	16 000 000	3,2 %
Public	405 629 938	78,9 %	417 263 882	77,5 %	417 263 882	83,1 %
La Société et ses filiales (3)	35 994 528	7,0 %	35 994 528	6,7 %	–	–
TOTAL	**513 802 144**	**100,0 %**	**538 119 354**	**100,0%**	**502 124 826**	**100,0 %**

(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 "exerçables 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 2008, le nombre total d'actions détenues par les Administrateurs et les membres du Comité Exécutif (22 personnes), était de 541 470 actions, soit 0,11 % du capital de la Société.

Au 31 décembre 2008, 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, 35 994 528 actions de la Société, soit 7,0 % de son capital.

À la connaissance de la Société, seul le groupe 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 2008, 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 65 911 actions détenues par 10 actionnaires.

Actionnariat de la Société au 31 décembre 2008 et évolution au cours des trois derniers exercices

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.

	31 décembre 2006		31 décembre 2007		31 décembre 2008	
Actionnaires	**% en capital**	**% des droits de vote nets (1)**	**% en capital**	**% des droits de vote nets (1)**	**% en capital**	**% des droits de vote nets (1)**
Groupe Eurazeo	5,4	9,1	5,5	9,2	5,1	5,2
Caisse des Dépôts et Consignations	3,6	3,6	3,5	3,5	3,9	4,0
Groupe Sofina et Henex (ex-Glaces de Moustier)	2,0	2,5	2,1	2,6	2,1	3,2
Predica	1,7	1,7	1,8	1,8	1,4	1,4
FCPE “Fonds Groupe Danone”	1,5	2,9	1,6	2,9	1,6	3,1
Public	78,0	80,2	78,2	80,0	78,9	83,1
La Société et ses filiales	7,8	–	7,3	–	7,0	–
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(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, la société 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. Le 9 juin 2008, le groupe Eurazeo a procédé à un reclassement interne de la totalité de sa participation dans Groupe Danone au profit de sa filiale Legendre Holding 22 dont elle détient 99,98 % du capital et des droits de vote.

A la suite de cette opération de reclassement, la société Eurazeo a déclaré, le 13 juin 2008, détenir indirectement, via sa filiale Legendre Holding 22, et de concert avec elle, une participation dans Groupe Danone représentant 5,44 % du capital et 5,22 % des droits de vote.

À 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. À 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 2008, qui a permis d’analyser l’actionnariat de la Société comme suit :

	% en capital
Investisseurs institutionnels	
- France	31 %
- Royaume-Uni	8 %
- Allemagne	4 %
- Benelux	4 %
- Reste de l’Europe	6 %
- États-Unis	22 %
- Reste du monde	5 %
Actionnaires individuels et FCPE “Fonds Groupe Danone”	13 %
Actions propres et autocontrôle	7 %
TOTAL	**100 %**

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 de 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 1/5e 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.

Le Groupe maintient néanmoins un programme sponsorisé *Level 1* d'*American Depositary Receipt (ADR)* qui sont échangés sur le marché hors cote *(Over The Counter)*.

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 tels que la qualité de leur gouvernement d'entreprise, leur politique de responsabilité sociale, leurs critères d'innovation et leur performance économique.

Cours de bourse et volumes de transactions

EURONEXT PARIS (ACTIONS) COURS ET VOLUMES

	Volumes (1)			Cours (1)		
	En titres *(en nombre de titres)*	**En capitaux** *(en millions €)*	**Moyenne quotidienne** *(en nombre de titres)*	**Cours moyen mensuel** *(en euros)*	**Plus haut** *(en euros)*	**Plus bas** *(en euros)*
2008						
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
Mars	60 471 119	3 285,50	3 182 690	54,19	57,41	51,07
Avril	52 761 431	3 010,18	2 398 247	57,11	58,66	54,12
Mai	43 073 276	2 392,22	2 051 108	55,50	57,86	53,00
Juin	72 181 598	3 606,81	3 437 219	51,33	56,68	43,34
Juillet	93 003 296	4 140,66	4 043 622	44,51	49,72	40,53
Août	41 285 402	1 991,75	1 965 972	48,26	50,30	46,06
Septembre	85 725 902	4 200,08	3 896 632	48,57	54,61	45,69
Octobre	120 621 100	5 288,90	5 244 396	44,50	51,64	38,60
Novembre	61 505 691	2 674,95	3 075 285	43,57	45,71	40,70
Décembre	46 480 155	2 024,69	2 213 341	43,46	45,39	41,27
2009						
Janvier	42 086 894	1 793,15	2 004 138	42,95	45,81	40,00
Février	62 983 095	2 404,43	3 149 155	38,36	41,23	35,93

Source : Euronext Paris SA.
(1) Y compris les transactions effectuées hors système.

18.5 Participations cotées

La Société détient directement ou indirectement des 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. La société China Huiyuan Juice Group Limited est cotée à la bourse de Hong Kong ;

- 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").

19

OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

Les opérations avec les parties liées sont décrites dans la Note 25 des annexes aux comptes consolidés. Voir également le paragraphe 15.3 sur les Conventions réglementées.

20

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

SOMMAIRE

20.1 Documents consolidés 88

20.1.1 Comptes consolidés 88

Annexes aux comptes consolidés 92

20.1.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 140

20.1.3 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux payés par le Groupe 142

20.2 Documents sociaux 143

20.2.1 Extrait du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale 143

20.2.2 Comptes de la société mère Groupe Danone 156

Annexe aux comptes individuels de la société mère 158

20.2.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 167

20.2.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés 169

20.3 Politique de distribution de dividendes 174

20.4 Procédures judiciaires et d'arbitrage 175

20.5 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 175

20.1 Documents consolidés

20.1.1 Comptes consolidés

RÉSULTATS CONSOLIDÉS

		Exercice clos le 31 décembre	
(En millions d'euros)	Notes	**2007**	**2008**
Chiffre d'affaires net		**12 776**	**15 220**
Coût des produits vendus		(6 380)	(7 172)
Frais sur vente		(3 498)	(4 197)
Frais généraux		(943)	(1 297)
Frais de recherche et de développement		(121)	(198)
Autres produits et charges	21	(138)	(86)
Résultat opérationnel courant		**1 696**	**2 270**
Autres produits et charges opérationnels	22	(150)	(83)
Résultat opérationnel		**1 546**	**2 187**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		*132*	*58*
Coût de l'endettement financier brut		*(307)*	*(497)*
Coût de l'endettement financier net	23	(175)	(439)
Autres produits et charges financiers	23	(2)	(145)
Résultat avant impôts		**1 369**	**1 603**
Impôts sur les bénéfices	24	(410)	(443)
Résultat des sociétés intégrées		**959**	**1 160**
Résultats des sociétés mises en équivalence	7	87	62
Résultat net avant résultat des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession		**1 046**	**1 222**
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	3	3 292	269
Résultat net		**4 338**	**1 491**
- Part du Groupe		**4 180**	**1 313**
- Part des intérêts minoritaires		**158**	**178**

RÉSULTAT PAR ACTION (Voir Note 14)

(En euros, excepté nombre d'actions)	**2007**	**2008**
Nombre d'actions retenues pour le calcul :		
- du résultat net	476 355 811	477 111 224
- du résultat net dilué	479 863 143	478 563 494
Résultat net part du Groupe		
- courant	2,49	2,75
- total	8,77	2,75
Résultat net part du Groupe dilué		
- courant	2,47	2,74
- total	8,71	2,74

Les notes annexes figurant aux pages 92 à 139 font partie intégrante des comptes consolidés.

BILANS CONSOLIDÉS

(En millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2007	2008
ACTIF			
Marques		3 961	3 846
Autres immobilisations incorporelles nettes		401	380
Écarts d'acquisition nets		12 869	12 320
Immobilisations incorporelles nettes	4,5	17 231	16 546
Immobilisations corporelles nettes	6	3 035	3 083
Titres mis en équivalence	7	1 263	1 267
Titres de participation	8	772	237
Prêts à plus d'un an	9	67	73
Autres immobilisations financières	10	205	137
Impôts différés	24	609	639
Actifs non courants		**23 182**	**21 982**
Stocks	11	861	795
Clients et comptes rattachés	12	1 548	1 534
Autres comptes débiteurs	12	763	950
Prêts à moins d'un an		30	26
Valeurs mobilières de placement	13	493	441
Disponibilités		548	591
Actifs détenus en vue de leur cession	3	151	546
Actifs courants		**4 394**	**4 883**
TOTAL DE L'ACTIF		**27 576**	**26 865**
PASSIF			
Capital		128	128
Primes		255	297
Bénéfices accumulés		9 594	10 399
Différences de conversion		(190)	(1 121)
Actions propres		(1 270)	(1 225)
Résultats enregistrés directement en capitaux propres		501	166
Capitaux propres (part du Groupe)		**9 018**	**8 644**
Intérêts minoritaires		82	56
Capitaux propres		**9 100**	**8 700**
Dettes financières non courantes	26	9 855	11 435
Provisions pour retraites	17	190	208
Impôts différés	24	1 157	1 109
Autres dettes non courantes	18	461	515
Passifs non courants		**11 663**	**13 267**
Fournisseurs et comptes rattachés	19	2 306	2 189
Autres comptes créditeurs	19	2 047	2 024
Dettes financières courantes	26	2 447	652
Passifs détenus en vue de leur cession	3	13	33
Passifs courants		**6 813**	**4 898**
TOTAL DU PASSIF		**27 576**	**26 865**

Les notes annexes figurant aux pages 92 à 139 font partie intégrante des comptes consolidés.

TABLEAUX CONSOLIDÉS D'ANALYSE DE LA VARIATION DE TRÉSORERIE

		Exercice clos le 31 décembre	
(En millions d'euros)	Notes	**2007**	**2008**
Résultat net Part du Groupe		4 180	1 313
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées		158	178
Résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession		(3 292)	(269)
Résultats des sociétés mises en équivalence		(87)	(62)
Dotations aux amortissements		420	525
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		30	29
Autres ressources (emplois) ayant un impact sur la trésorerie	26	–	(113)
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie	26	21	98
Marge brute d'autofinancement		**1 430**	**1 699**
Variation des stocks		(51)	3
Variation des créances clients		(39)	(74)
Variation des dettes fournisseurs		244	36
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs		27	90
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement		181	55
Trésorerie provenant de l'exploitation		**1 611**	**1 754**
Investissements industriels		(726)	(706)
Investissements financiers nets de la trésorerie acquise	26	(12 100)	(259)
Cessions et réalisations d'actifs (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	26	4 699	329
Variation nette des prêts et autres valeurs immobilisées		(142)	67
Variation de trésorerie des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession		171	-
Trésorerie (affectée aux) provenant des opérations d'investissement/désinvestissement		**(8 098)**	**(569)**
Augmentation du capital et des primes		66	48
Acquisition d'actions propres (nette de cessions)		(439)	46
Dividendes versés aux actionnaires de Groupe Danone et aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées		(622)	(705)
Variation nette des dettes financières non courantes		3 069	1 338
Variation nette des dettes financières courantes		2 614	(1 901)
Variation des valeurs mobilières de placement		1 708	63
Trésorerie (affectée aux) provenant des opérations de financement		**6 396**	**(1 111)**
Incidence des variations de taux de change		(16)	(31)
Variation globale de la trésorerie		**(107)**	**43**
Disponibilités au 1er janvier		655	548
Disponibilités au 31 décembre		548	591
Informations complémentaires			
Flux de trésorerie liés au paiement :			
- d'intérêts financiers nets [1]		152	433
- d'impôts sur les bénéfices		369	221

(1) En 2007, les intérêts financiers nets correspondaient à des charges d'intérêts sur dette nette (les "intérêts financiers bruts") pour 252 millions d'euros nets de produits d'intérêts sur dette nette pour 100 millions d'euros.

Les notes annexes figurant aux pages 92 à 139 font partie intégrante des comptes consolidés.

TABLEAUX DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(En nombre d'actions (*))										*(En millions d'euros)*	
	Composant le capital	**En circulation**	**Capital**	**Primes**	**Bénéfices accumulés**	**Différences de conversion**	**Actions propres**	**Résultats enregistrés en capitaux propres**	**Capitaux propres part du Groupe**	**Intérêts minoritaires**	**Capitaux propres totaux**
Situation au 1er janvier 2007	**521 729 492**	**480 819 150**	**130**	**203**	**6 460**	**34**	**(1 414)**	**410**	**5 823**	**246**	**6 069**
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
Résultats enregistrés directement en capitaux propres					*16*	*(224)*		*91*	*(117)*	*(20)*	*(137)*
Résultat de l'exercice 2007					4 180				4 180	158	4 338
Total des produits et charges de l'exercice 2007					*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										(184)	(184)
Options de vente accordées aux intérêts minoritaires										12	12
Situation au 31 décembre 2007	**512 851 460**	**475 455 901**	**128**	**255**	**9 594**	**(190)**	**(1 270)**	**501**	**9 018**	**82**	**9 100**
Différences de conversion						(931)			(931)	1	(930)
Réévaluation des titres non consolidés								(379)	(379)		(379)
Couvertures de flux de trésorerie								44	44		44
Option d'achat d'actions					19				19		19
Résultats enregistrés directement en capitaux propres					*19*	*(931)*		*(335)*	*(1 247)*	*1*	*(1 246)*
Résultat de l'exercice 2008					1 313				1 313	178	1 491
Total des produits et charges de l'exercice 2008					*1 332*	*(931)*		*(335)*	*66*	*179*	*245*
Augmentation de capital	950 684	950 684		42					42	6	48
Variation des actions propres		1 401 031					45		45		45
Dividendes distribués					(527)				(527)	(178)	(705)
Variation de périmètre										(33)	(33)
Options de vente accordées aux intérêts minoritaires											
Situation au 31 décembre 2008	**513 802 144**	**477 807 616**	**128**	**297**	**10 399**	**(1 121)**	**(1 225)**	**166**	**8 644**	**56**	**8 700**

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

Au 31 décembre 2008, le nombre d'actions GROUPE DANONE détenues par la Société et ses filiales s'élevait à 35 994 528 (37 395 559 au 31 décembre 2007 et 40 910 342 au 31 décembre 2006).

Les notes annexes figurant aux pages 92 à 139 font partie intégrante des comptes consolidés.

Annexes aux comptes consolidés

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	Principes comptables	93
NOTE 2	Changements dans le périmètre de consolidation	98
NOTE 3	Activités arrêtées, cédées ou en cours de cession, et actifs et passifs détenus en vue de leur cession	100
NOTE 4	Écart d'acquisition de Numico	102
NOTE 5	Immobilisations incorporelles	103
NOTE 6	Immobilisations corporelles	106
NOTE 7	Titres mis en équivalence	108
NOTE 8	Titres de participation	109
NOTE 9	Prêts à plus d'un an	110
NOTE 10	Autres immobilisations financières	110
NOTE 11	Stocks	110
NOTE 12	Clients et comptes rattachés - Autres comptes débiteurs	111
NOTE 13	Valeurs mobilières de placement	112
NOTE 14	Bénéfices accumulés et résultat par action	112
NOTE 15	Options d'achat d'actions et Plan d'Épargne Entreprise	113
NOTE 16	Risques de marché et instruments dérivés	115
NOTE 17	Provisions pour engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance	121
NOTE 18	Autres dettes non courantes	123
NOTE 19	Fournisseurs et comptes rattachés - Autres comptes créditeurs	124
NOTE 20	Rémunérations et effectifs	124
NOTE 21	Autres produits et charges	125
NOTE 22	Autres produits et charges opérationnels	125
NOTE 23	Frais financiers nets	126
NOTE 24	Impôts sur les bénéfices	126
NOTE 25	Transactions avec les parties liées	128
NOTE 26	Informations sur le tableau de variation des flux de trésorerie	129
NOTE 27	Obligations contractuelles et engagements hors bilan	130
NOTE 28	Renseignements par pôle d'activité	131
NOTE 29	Répartition géographique de l'activité des pôles	132
NOTE 30	Événements post-clôture	132
NOTE 31	Procédures judiciaires et d'arbitrage	132
NOTE 32	Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2008	133

Les comptes consolidés de Groupe Danone et de ses filiales ("le Groupe") au titre de l'exercice 2008 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Groupe Danone le 10 février 2009 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2009.

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).

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 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 1er janvier 2009, avec une application anticipée encouragée. Le Groupe n'a pas anticipé l'application de cette norme au 31 décembre 2008. L'impact de cette nouvelle norme sur les secteurs opérationnels tels que définis par le Groupe est en cours d'évaluation.

En mars 2007, l'IASB a publié 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 1er janvier 2009, avec une application anticipée encouragée. Le Groupe n'est pas concerné par cet amendement.

En septembre 2007, l'IASB a publié des amendements relatifs à la norme IAS 1, *Présentation des états financiers*. Ces amendements, qui traitent d'une présentation révisée des états financiers, s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009, avec une application anticipée encouragée. Le Groupe n'a pas anticipé l'application de cette norme au 31 décembre 2008.

En octobre 2008, l'IASB a publié des amendements relatifs aux normes IAS 39, *Instruments financiers*, et IFRS 7 *Instruments financiers : informations à fournir*. Ces amendements autorisent le reclassement des actifs financiers dans certaines catégories comptables et sont applicables rétroactivement à compter du 1er juillet 2008. Le Groupe n'est pas concerné par cet amendement.

En janvier 2008, l'IASB a publié des amendements relatifs à la norme IFRS 2, *Paiements en actions et assimilés*. Ces amendements relatifs aux conditions d'acquisition et aux annulations des stock-options, s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009, avec une application anticipée encouragée. Le Groupe n'est pas concerné par cet amendement.

Le Groupe n'anticipe pas que les interprétations adoptées par l'IFRIC au cours de l'exercice 2008 et applicables à compter de 2009 aient un impact significatif sur ses résultats et sa situation financière (notamment IFRIC 13 – *Programmes de fidélisation clients*, IFRIC 14 – *IAS 19, Actifs de régime à prestations définies et obligations de financement minimum* et IFRIC 16 – *Couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger*).

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 32.

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 flux de trésorerie prévisionnels actualisés de l'Unité Génératrice de Trésorerie ("UGT") à laquelle se rattachent les immobilisations testées. Les UGT ou groupes d'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 ou groupes d'UGT.

Les tests de perte de valeur relatifs aux écarts d'acquisition sont mis en œuvre au niveau de l'UGT ou des groupes 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 ou groupes d'UGT couvrant les trois prochains exercices, et généralement étendus sur une période de cinq ans en fonction des prévisions les plus récentes. Ensuite, ils sont extrapolés par application d'un taux de croissance perpétuelle spécifique à chaque UGT ou groupe d'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 ou groupes d'UGT étudiés

opèrent. 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 ou à des multiples de résultats.

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 significatives et/ou prolongées 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 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. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe applique IAS 39, *Instruments Financiers – Reconnaissance et Évaluation*, depuis le 1er 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.

17. 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.

18. 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.

19. DÉPENSES DE PUBLICITÉ

Les dépenses de publicité sont constatées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

20. 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.

21. 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 dépréciations d'écarts d'acquisition, les charges de restructuration et coûts d'intégration significatifs relatifs à des acquisitions majeures, ainsi que les coûts (encourus ou estimés) liés à des litiges majeurs.

22. 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.

23. 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.

24. ACTIFS ET PASSIFS DÉTENUS EN VUE DE LEUR VENTE ET ACTIVITÉS ARRÊTÉES, CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION

Les actifs et passifs destinés à être cédés sont présentés sur des lignes séparées du bilan consolidé de la période au cours de laquelle la décision de cession a été prise, les bilans consolidés des périodes antérieures n'étant pas retraités. Par ailleurs, le résultat et les flux de trésorerie des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession sont présentés respectivement sur une ligne séparée du compte de résultat et du tableau d'analyse de la variation de trésorerie, et ce pour toutes les périodes présentées. IFRS 5 définit une activité arrêtée, cédée ou en cours de cession comme une composante d'une entité ayant des flux de trésorerie indépendants du reste de l'entité, qui a été cédée ou est détenue en vue de la vente et qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte. Du fait de l'organisation de ses activités, le Groupe a déterminé que les pôles d'activité et les zones géographiques présentés dans l'information sectorielle correspondent à la définition des composants donnée par IFRS 5.

25. 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, notamment dans un contexte de crise économique et financière.

26. 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 2008 concernent :

Produits Laitiers Frais :

- la prise de contrôle de la société Mayo (Afrique du Sud) par l'intermédiaire de la filiale sud africaine Danone Clover détenue à 55 % par le Groupe, à la suite de l'acquisition d'une participation de 70 %. La société, dénommée Mayo Dairy (Proprietary) Ltd est de ce fait détenue à 38,5 % et consolidée par intégration globale depuis le premier semestre 2008 ;
- l'acquisition d'une participation de 49 % dans la joint-venture Toeca International Company (Pays-Bas). La société est consolidée par mise en équivalence depuis le second semestre 2008 ;
- l'acquisition d'une participation de 49 % dans une joint-venture avec la société Weight Watchers (Chine). La société est consolidée par mise en équivalence depuis le second semestre 2008.

Eaux :

- l'acquisition de la totalité des actions dans la société Icoara (Brésil). La société, dénommée Danone Water Brésil, est consolidée par intégration globale depuis le premier semestre 2008 ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans la société Salus (Uruguay), portant le pourcentage de détention du Groupe de 58,61 % à 94,11 %. La société, dénommée Salus S.A., est consolidée par intégration globale ;
- l'acquisition d'une participation complémentaire dans la société Danone Hayat Antalya (Turquie), portant le pourcentage de détention du Groupe de 80 % à 100 %. La société est consolidée par intégration globale.

Nutrition Infantile :

- la prise de contrôle de la société Mashhad Milk Powder (Iran) à la suite de l'acquisition d'une participation de 60 %. La société est consolidée par intégration globale depuis le second semestre 2008.

Nutrition Infantile et Nutrition Médicale :

- le rachat des 1,15 % de titres restants de Royal Numico N.V., société dont le Groupe détenait 98,85 % des titres depuis le 31 décembre 2007, pour un montant de 143 millions d'euros. Ce rachat a été autorisé par la Cour d'Appel d'Amsterdam le 28 octobre 2008 à la suite d'une procédure de retrait obligatoire ("*squeeze-out*") engagée par le Groupe en 2007 (voir Note 4).

Les principales acquisitions de l'exercice 2007 étaient relatives à l'acquisition de 98,85 % de Numico, de 80 % de Danone Hayat Antalya (Eaux – Turquie), de 70 % de Danone Chile (Produits Laitiers Frais), de 51 % de Danone Colombie (Produits Laitiers Frais), de la totalité des actions de la joint-venture Calpis Ajinomoto, renommée Danone Japan (Produits Laitiers Frais), ainsi qu'à des prises de participation complémentaires portant le pourcentage de détention du Groupe à 85 % dans Danone Industria (Produits Laitiers Frais – Russie) et à 22,98 % dans la société Hui Yuan Juice Holdings Co (Eaux – Chine).

CESSIONS

Les principales cessions de l'exercice 2008 concernent :

- la participation de 100 % dans la société Sources du Mont-Dore en Auvergne, dénommée SMDA (Eaux – France), cédée en janvier 2008 ;
- la participation de 100 % dans les sociétés Milupa Nutricia SAS et SD France SAS (Nutrition Infantile – France) cédée à la demande des autorités de la concurrence dans le cadre de l'acquisition de Numico. La cession, intervenue en juin 2008, n'a pas eu d'impact sur le résultat consolidé du Groupe, les actifs et passifs ayant été revalorisés à la juste valeur dans le bilan d'ouverture de Numico en contrepartie de l'écart d'acquisition.

Les principales cessions de l'exercice 2007 étaient relatives aux activités Biscuits et Produits Céréaliers, à l'exception des participations en Amérique latine (Bagley Latino America) et en Inde (Britannia Industries Limited), ainsi qu'à la participation du Groupe dans The Danone Springs of Eden BV (HOD – Europe).

Autres changements dans le périmètre de consolidation

En septembre 2008, le Groupe a pris le contrôle de la société Aqua d'Or (Eaux – Danemark) en vertu d'une clause du pacte d'actionnaires qui lui donne la possibilité d'exercer son option d'achat sur une partie des parts détenues par le partenaire dans la joint-venture. La société Aqua d'Or détenue à 49 %, qui était jusqu'alors mise en équivalence, est consolidée par intégration globale au 31 décembre 2008.

2. ÉVOLUTION DES RELATIONS AVEC UN PARTENAIRE DU GROUPE DANS SA FILIALE WAHAHA EN CHINE

Wahaha (Eaux – Chine) comprend un ensemble d'entités juridiques (les "Filiales" ou "JVs"). 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 (les "Non JVs") 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 divers contrats de partenariat et à un contrat de services qui comportent tous une clause d'arbitrage en cas de conflit, le Groupe a entamé le 9 mai 2007 diverses procédures d'arbitrage fondées sur plusieurs violations des contrats de partenariat, ainsi qu'une procédure d'arbitrage auprès de la Cour d'Arbitrage de la Chambre de Commerce de Stockholm à l'encontre de M. Zong Qinghou (*Executive Director* des Filiales), compte tenu de plusieurs cas de non-respect de son contrat de services (*Services Agreement*).

Par ailleurs, le 4 juin 2007, le Groupe a assigné devant la Cour Supérieure de l'État de Californie à Los Angeles (États-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 États-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.

Le deuxième semestre 2007 a été principalement marqué par le développement des procédures judiciaires (action engagée par des organisations représentatives des salariés contre le Groupe et actions engagées par le Groupe contre M. Zong Qinghou, en sa qualité de mandataire social des Filiales).

En novembre 2007, le Groupe a obtenu des Cours des Iles Vierges Britanniques et du royaume de Samoa, la nomination de "*receivers*" ayant pour mission d'identifier les actionnaires des sociétés *off-shore* du réseau parallèle et de préserver leurs actifs durant la procédure.

Le 8 décembre 2007, la Commission d'Arbitrage de Hangzhou a estimé que le contrat de transfert des marques était devenu caduc et 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 les tribunaux chinois, à Guilin et à Xianyang.

Le 21 décembre 2007, sous l'égide des gouvernements français et chinois, le Groupe et les actionnaires minoritaires ont annoncé leur décision de suspendre temporairement l'ensemble des procédures judiciaires en cours et de cesser toute déclaration hostile afin de créer un environnement propice au règlement amiable du litige.

Après deux prorogations successives, la période de suspension a pris fin le 11 avril 2008 sans qu'un accord n'ait pu être trouvé et les procédures judiciaires ont donc repris leur cours. Les parties n'ont toutefois pas mis fin à leurs discussions tendant à trouver un règlement amiable à leur différend.

Le 25 juin, un nouveau jugement de première instance a été rendu en Chine (tribunal du Shenyang) en défaveur du Groupe. Le Groupe a interjeté appel.

Le 11 juillet 2008, la Cour d'Arbitrage de la Chambre de Commerce de Stockholm a donné droit à plusieurs demandes provisoires sollicitées par le Groupe et en a rejeté d'autres au motif essentiellement que ces dernières ne pourraient être accordées sans trancher le fond du litige, matières qui ont été examinées lors des audiences au fond en janvier 2009.

Développements récents

Le 31 juillet 2008, la Cour d'Appel d'Hangzhou a confirmé la décision défavorable au Groupe qui avait été rendue en décembre 2007 par la commission d'arbitrage de Hangzhou sur la caducité du contrat de transfert des marques Wahaha aux JVs.

Au cours du second semestre 2008, plusieurs actions intentées par le Groupe contre M. Zong Qinghou au titre de la violation de ses obligations fiduciaires ont été rejetées par les tribunaux chinois. À l'inverse, plusieurs décisions défavorables ont été rendues contre les Administrateurs des JVs nommés par le Groupe. Plusieurs autres décisions sont attendues en Chine au cours du premier semestre 2009.

En décembre 2008 :

- les Cours des Seychelles et d'Anguilla ont fait droit à la demande faite par le Groupe pour l'obtention d'informations sur l'actionnariat, et notamment, la remise des registres d'actionnaires, de deux sociétés *off-shores* contrôlant des Non JVs ;
- la décision rendue en novembre 2007 par la Cour des Îles Vierges Britanniques a été rejetée par la Haute Cour ; le Groupe a interjeté appel contre cette décision, cet appel est suspensif (la désignation des "*receivers*" et les mesures ordonnées en première instance restent effectives) ;
- le 19 décembre 2008, Hangzhou Wahaha Group a initié contre la JV titulaire de la licence exclusive des marques Wahaha, une procédure d'arbitrage auprès de la CIETAC *(China International Economic and Trade Arbitration Commission)* visant à annuler ladite licence.

Les audiences devant la Cour d'Arbitrage de la Chambre de Commerce de Stockholm se sont tenues du 5 au 20 janvier 2009. Une première décision sur la responsabilité devrait intervenir dans les six prochains mois.

Enfin, s'agissant des procédures américaines, des audiences se sont tenues le 3 février 2009 devant la Cour Supérieure de l'État de Californie à Los Angeles (États-Unis) pour trancher sur des questions de compétence et de juridiction.

Traitement comptable

Les titres détenus dans Wahaha sont mis en équivalence depuis le 1er juillet 2007. Aucun élément nouveau significatif n'étant intervenu au cours de l'exercice 2008, le Groupe maintient le mode de consolidation par mise en équivalence.

Au 31 décembre 2008, la valeur comptable des titres Wahaha s'élève à 416 millions d'euros.

En l'état actuel des négociations et procédures, le Groupe demeure dans l'incapacité d'estimer de façon fiable l'issue de ce conflit et la date à laquelle il pourrait être résolu.

Le traitement comptable sera réexaminé en 2009 notamment au regard des décisions rendues par la Cour d'Arbitrage de la Chambre de Commerce de Stockholm et à l'issue des procédures chinoises.

NOTE 3 - Activités arrêtées, cédées ou en cours de cession, et actifs et passifs détenus en vue de leur cession

ACTIFS ET PASSIFS DÉTENUS EN VUE DE LEUR CESSION

Le 3 septembre 2008, le Groupe a annoncé son intention d'apporter sa participation minoritaire de 22,98 % détenue dans la société China Huiyuan Juice Group Limited (société cotée à la bourse de Hong Kong leader des boissons fruitées) à l'offre publique d'achat lancée par The Coca-Cola Company. Le prix proposé pour cette transaction s'élève à environ 300 millions d'euros pour la participation détenue par le Groupe. Au 31 décembre 2008, cette opération était toujours soumise aux différentes autorisations et démarches nécessaires à la réalisation de l'offre, et notamment à l'accord des autorités de concurrence chinoises. Les titres de cette société figurent en "Actifs détenus en vue de leur cession" pour un montant de 234 millions d'euros.

Le 23 octobre 2008, le Groupe a annoncé la cession de sa filiale Frucor (acteur majeur sur le segment des boissons non alcoolisées en Nouvelle-Zélande et en Australie) à Suntory Limited pour un prix supérieur à 600 millions d'euros. Les actifs destinés à être cédés nets des passifs s'élèvent à 182 millions d'euros.

Au 31 décembre 2008, le Groupe est engagé dans un processus de cession de sa filiale Danone Naya (Eaux – Canada), leader des eaux embouteillées au Québec. À cette date, les actifs destinés à être cédés nets des passifs s'élèvent à 14 millions d'euros.

Par ailleurs, au 31 décembre 2008, le Groupe est toujours engagé dans un processus de cession avec son partenaire de sa participation indirecte dans la société Britannia Industries Limited (Biscuits – Inde). Les titres de cette société ont été maintenus en "Actifs détenus en vue de leur cession" pour un montant correspondant au prix de cession estimé, le Groupe considérant toujours la cession comme hautement probable dans les 12 mois à venir.

En 2007, la ligne "Actifs détenus en vue de leur cession" comprenait principalement la participation dans la société SMDA (Eaux – France) pour 26 millions d'euros, ainsi que certains actifs de Numico, dont l'activité Nutrition Infantile en France.

ACTIVITÉS ARRÊTÉES, CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION

En 2007, le Groupe avait 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 concernait pas les participations du Groupe dans les activités 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'élevait à 3 105 millions d'euros. Ce montant ne

tenait 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.

Au cours du premier semestre 2008, le partenaire Glico n'ayant pas exercé son droit de résiliation de l'accord dans la joint-venture, un produit complémentaire de 257 millions d'euros a été perçu en juin 2008. Ce produit, majoré des intérêts courus, a été enregistré en "Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession" pour un montant net de 269 millions d'euros au 31 décembre 2008.

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

	Exercice clos le 31 décembre	
(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Chiffre d'affaires net	**1 929**	**–**
Coût des produits vendus	(1 021)	–
Frais sur ventes	(416)	–
Frais généraux	(152)	–
Frais de Recherche et Développement	(21)	–
Autres charges et produits	(15)	–
Résultat opérationnel courant	**304**	**–**
Autres produits et charges opérationnels [1]	3 249	257
Résultat opérationnel	**3 553**	**257**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3	6
Coût de l'endettement financier brut	(30)	–
Coûts de l'endettement financier net	(27)	–
Autres produits et charges financiers	(1)	–
Résultat avant impôts	**3 525**	**263**
Impôt sur les bénéfices	(224)	6
Résultat des sociétés intégrées	**3 301**	**269**
Résultat des sociétés mises en équivalence	(9)	–
Résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	**3 292**	**269**
dont part du Groupe	*3 299*	*269*
dont part des intérêts minoritaires	*(7)*	–

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

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

	Exercice clos le 31 décembre	
(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Résultat net	**3 301**	**269**
Dotation aux amortissements	63	–
Autres ressources (emplois)	(3 125)	(269)
Marge Brute d'Autofinancement	**239**	**–**
Variation des stocks	(25)	–
Variations des créances clients	(75)	–
Variations des dettes fournisseurs	58	–
Variations des autres comptes débiteurs et créditeurs	34	–
Variations des éléments du besoin en fonds de roulement	(8)	–
Trésorerie provenant de l'exploitation	**231**	**–**
Investissements industriels	(46)	–
Investissements financiers	(28)	–
Cessions et réalisations d'actifs (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	14	–
Trésorerie affectée aux opérations d'investissement/désinvestissement	**(60)**	**–**
Écarts de change		–
Contribution à la variation globale de la trésorerie	**171**	

NOTE 4 - Écart d'acquisition de Numico

Le 30 octobre 2008, 12 mois après l'acquisition de Numico, le Groupe a finalisé l'allocation du prix d'acquisition en procédant sur l'exercice à des ajustements nets non significatifs, relatifs à des provisions pour litiges et des actifs incorporels.

Par ailleurs, le 25 novembre 2008, le Groupe a effectué le rachat de l'ensemble des titres de Royal Numico N.V., société dont il détenait 98,85 % des titres depuis le 31 décembre 2007. Le rachat des 1,15 % de titres restants, pour un montant de 143 millions d'euros avec un prix par action identique à la transaction de 2007, a généré un écart d'acquisition complémentaire de 109 millions d'euros.

L'écart d'acquisition définitif relatif à Numico s'établit à 9 615 millions d'euros (9 495 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Affectation de l'écart d'acquisition

Le Groupe a procédé à l'affectation de l'écart d'acquisition aux trois groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT), correspondant au niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est géré en interne par le Groupe : Nutrition Infantile Asie, Nutrition Infantile Reste du Monde et Nutrition Médicale.

L'affectation de l'écart d'acquisition a été effectuée avec l'aide d'un évaluateur externe pour chacun des trois groupes d'UGT par différence entre les valeurs d'entreprises et les capitaux investis.

Les montants affectés à chacun des trois groupes d'UGT sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(En millions d'euros)	**Valeur comptable de l'écart d'acquisition**
Nutrition Infantile Asie	1 663
Nutrition Infantile Reste du Monde	4 548
Nutrition Médicale	3 344

NOTE 5 - Immobilisations incorporelles

ÉVOLUTION DE LA VALEUR NETTE COMPTABLE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

L'évolution de la valeur brute et des amortissements des immobilisations incorporelles s'analyse comme suit :

	Écarts d'acquisition		Total	Marques	Autres	Total
(En millions d'euros)	Participations consolidées	Options de vente accordées aux minoritaires				
Valeur brute						
Au 1er janvier 2007	**2 076**	**2 069**	**4 145**	**962**	**392**	**5 499**
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)
Revalorisation des écarts d'acquisition liés aux options de vente accordées aux minoritaires	72	182	254	–	–	254
Autres	–	–	–	100	(82)	18
Au 31 décembre 2007	**10 565**	**2 304**	**12 869**	**3 961**	**614**	**17 444**
Amortissements						
Au 1er 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
Au 31 décembre 2007			**–**	**–**	**(213)**	**(213)**

(En millions d'euros)	Écarts d'acquisition – Participations consolidées	Écarts d'acquisition – Options de vente accordées aux minoritaires	Total	Marques	Autres	Total
Valeur brute						
Au 1er janvier 2008	**10 565**	**2 304**	**12 869**	**3 961**	**614**	**17 444**
Investissements de l'exercice	64	–	64	–	43	107
Cessions de l'exercice	–	–	–	–	(7)	(7)
Variations de périmètre	–	–	–	–	3	3
Changement de mode de consolidation	14	–	14	–	–	14
Différences de conversion	(799)	–	(799)	(83)	(13)	(895)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	(78)	–	(78)	(68)	(3)	(149)
Revalorisation des écarts d'acquisition liés aux options de vente accordées aux minoritaires	–	130	130	–	–	130
Ajustement de l'écart d'acquisition de Numico	120	–	120	36	(11)	145
Autres					14	14
Au 31 décembre 2008	**9 886**	**2 434**	**12 320**	**3 846**	**640**	**16 806**
Amortissements						
Au 1er janvier 2008			–	–	(213)	(213)
Dotations de l'exercice nettes de cession			–	–	(62)	(62)
Différences de conversion			–	–	7	7
Autres			–	–	8	8
Au 31 décembre 2008			**–**	**–**	**(260)**	**(260)**

La dotation aux amortissements des autres immobilisations incorporelles s'élève à 62 millions d'euros en 2008 (28 millions d'euros en 2007). Elle est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de la nature et l'utilisation des actifs.

Écarts d'acquisition

Écarts d'acquisition des participations consolidées

La variation des écarts d'acquisition des participations consolidées en 2008 provient principalement :

- des écarts de change relatifs à l'écart d'acquisition Numico pour un montant négatif de 757 millions d'euros ;
- du rachat des 1,15 % de titres restants de Royal Numico N.V., pour 109 millions d'euros ;
- des ajustements de l'écart d'acquisition de Numico constatés au cours du délai d'affectation de 12 mois, pour 11 millions d'euros ;
- de l'acquisition de la société Mashhad Milk Powder (Nutrition Infantile – Iran) pour 42 millions d'euros ;
- du reclassement en "Actifs détenus en vue de leur cession" de l'écart d'acquisition relatif à Frucor pour 78 millions d'euros.

Les principales variations de l'exercice 2007 étaient relatives à :

- 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 actionnaires minoritaires sur la filiale polonaise ;
- la cession des activités "Biscuits et Produits Céréaliers" pour un montant de 832 millions d'euros ;
- le reclassement de l'écart d'acquisition de la société Wahaha pour 112 millions d'euros en raison de son changement de mode de consolidation (passage de l'intégration globale à la mise en équivalence).

Écarts 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 1.17, 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 16). 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 2008, le montant des écarts d'acquisition relatifs à ces engagements s'élève à 2 434 millions d'euros (2 304 millions d'euros au 31 décembre 2007). Le principal écart d'acquisition, d'un montant de 1 994 millions d'euros, est relatif à l'engagement sur Danone Espagne qui a été revalorisé pour un montant de 132 millions d'euros au cours de l'exercice.

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 *Nutricia*, *Milupa*, *Dumex*, *Cow&Gate*, *Mellin*, *SHS*, *Volvic* et *Danone* en Espagne.

La variation de l'exercice 2008 correspond à un ajustement de la valeur de la marque *Mellin*, à des écarts de conversion constatés sur les marques acquises de Numico, ainsi qu'à des reclassements dans la rubrique des "Actifs détenus en vue de leur cession".

La variation de l'exercice 2007 résultait principalement de l'identification de marques dans le cadre de l'acquisition de Numico ainsi que de la cession des marques *LU* et *Saiwa*.

Autres immobilisations incorporelles

La ligne "Investissements de l'exercice" s'élève à 43 millions d'euros et se répartit entre les pôles Nutrition Infantile pour 21 millions d'euros, Produits Laitiers Frais pour 12 millions d'euros et les autres pôles pour 11 millions d'euros.

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 2008, 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 recouvrable des UGT ou groupes d'UGT est déterminée sur la base de multiples de résultats, le cas échéant sur la base de flux de trésorerie prévisionnels actualisés pour les pôles Produits Laitiers Frais et Eaux. Pour les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, la valeur d'utilité des groupes d'UGT a été déterminée avec l'aide d'un évaluateur externe sur la base des flux de trésorerie prévisionnels actualisés.

Au 31 décembre 2008, les UGT ou groupes d'UGT pour lesquels la valeur comptable des écarts d'acquisition ou des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée est significative sont les suivants :

(En millions d'euros)	Valeur comptable des écarts d'acquisition et marques à durée de vie indéterminée		Multiples de résultat opérationnel avant amortissement et dépréciation du secteur	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation
	2007	**2008**			
Produits Laitiers Frais :					
- UGT Europe du Sud	2 273	2 469			
- Autres UGT (1)	639	631			
TOTAL PRODUITS LAITIERS FRAIS	**2 912**	**3 100**	**14 en moyenne**		
Eaux :					
- Danone Eaux France	428	428			
- Autres UGT (1)	594	434			
TOTAL EAUX	**1 022**	**862**	**14 en moyenne**		
Nutrition Infantile :					
- Nutrition Infantile Asie	2 597	2 646		2,5 %	8,9 %
- Nutrition Infantile Reste du monde	6 076	5 662		2,5 %	8,0 %
TOTAL NUTRITION INFANTILE	**8 673**	**8 308**			
TOTAL NUTRITION MÉDICALE	**4 223**	**3 897**		2,5 %	7,2 %

(1) Les pôles Produits Laitiers Frais et Eaux comptent environ 20 autres UGT.

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 ou les groupes d'UGT testés opèrent, et notamment en fonction de la plus ou moins grande maturité des marchés. À l'issue de cette revue, le Groupe n'a pas enregistré de perte de valeur.

Au 31 décembre 2008, une analyse de sensibilité de la valeur d'utilité des trois groupes d'UGT (Nutrition Infantile Asie, Nutrition Infantile Reste du Monde et Nutrition Médicale) montre les variations suivantes :

- une augmentation du taux d'actualisation de 0,5 % aurait un impact négatif de 1,4 milliard d'euros ;
- une baisse du taux de croissance long terme de 0,5 % aurait un impact négatif de 1,1 milliard d'euros ;
- une baisse de la marge de 100 points de base aurait un impact négatif de 0,8 milliard d'euros.

En 2007, le Groupe a enregistré une perte de valeur de 27 millions d'euros relative à l'écart d'acquisition de Danone Grèce (Produits Laitiers Frais) et de Danone Tessala Boissons (Eaux – Algérie).

NOTE 6 - 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
Valeur brute							
Au 1er janvier 2007	**218**	**1 549**	**4 459**	**174**	**507**	**390**	**7 297**
Investissements De l'exercice (1)	5	24	98	28	28	521	704
Cessions de l'exercice	(7)	(30)	(136)	(18)	(26)	(2)	(219)
Variations de périmètre (2)	9	(241)	(1 043)	–	(20)	24	(1 271)
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)
Au 31 décembre 2007	**228**	**1 304**	**3 556**	**173**	**501**	**536**	**6 298**
Amortissements							
Au 1er janvier 2007	**(28)**	**(752)**	**(3 036)**	**(107)**	**(351)**	**(3)**	**(4 277)**
Dotations aux amortissements	(2)	(57)	(254)	(23)	(55)	(1)	(392)
Cessions de l'exercice	–	18	116	16	23	–	173
Variations de périmètre	4	213	874	–	55	2	1 148
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
Au 31 décembre 2007	**(28)**	**(572)**	**(2 242)**	**(106)**	**(314)**	**(1)**	**(3 263)**

(1) Y compris immobilisations acquises par voie de contrat de location financement.
(2) Dont entrée de Numico, sortie du pôle "Biscuits et Produits Céréaliers" et changement de mode de consolidation de Wahaha.

(En millions d'euros)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Emballages commerciaux récupérables	Autres	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute							
Au 1er janvier 2008	**228**	**1 304**	**3 556**	**173**	**501**	**536**	**6 298**
Investissements de l'exercice [1]	8	33	141	26	50	428	686
Cessions de l'exercice	(7)	(23)	(116)	(18)	(40)	(8)	(212)
Variations de périmètre	4	4	2	–	29	2	41
Différences de conversion	(2)	(35)	(114)	(7)	(41)	(26)	(225)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	2	(2)	(21)	–	(4)	(2)	(27)
Autres	4	113	369	1	16	(526)	(23)
Au 31 décembre 2008	**237**	**1 394**	**3 817**	**175**	**511**	**404**	**6 538**
Amortissements							
Au 1er janvier 2008	**(28)**	**(572)**	**(2 242)**	**(106)**	**(314)**	**(1)**	**(3 263)**
Dotations aux amortissements	(3)	(69)	(282)	(23)	(74)	(13)	(464)
Cessions de l'exercice	1	17	90	16	35	–	159
Variations de périmètre	–	2	9	–	(9)	–	2
Différences de conversion	–	9	51	4	26	–	90
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	–	(3)	2	–	6	–	5
Autres	1	(2)	(7)	(1)	13	12	16
Au 31 décembre 2008	**(29)**	**(618)**	**(2 379)**	**(110)**	**(317)**	**(2)**	**(3 455)**

(1) 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 21 et 11 millions d'euros au 31 décembre 2008 (8 et 2 millions d'euros au 31 décembre 2007).

La dotation aux amortissements des immobilisations corporelles s'élève à 464 millions d'euros en 2008 (392 millions d'euros en 2007). 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 7 - Titres mis en équivalence

La valeur des titres mis en équivalence se détaille comme suit :

(En millions d'euros)	Écarts d'acquisition nets	Part du Groupe dans l'actif net et les résultats	Total
Au 1er janvier 2007	**393**	**700**	**1 093**
Acquisition de l'exercice	55	57	112
Cessions des activités Biscuits et autres variations de périmètre	(70)	(211)	(281)
Changement du mode de consolidation de Wahaha	114	210	324
Part du Groupe dans les résultats	–	97	97
Dividendes versés	–	(30)	(30)
Autres variations	–	(5)	(5)
Écart de conversion	(22)	(25)	(47)
Au 31 décembre 2007	**470**	**793**	**1 263**
Acquisition de l'exercice	3	–	3
Cessions et autres variations de périmètre	(14)	–	(14)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession : China Hui Yuan	(121)	(113)	(234)
Part du Groupe dans les résultats	–	91	91
Dividendes versés	–	(31)	(31)
Autres variations	–	(6)	(6)
Écart de conversion	75	120	195
Au 31 décembre 2008	**413**	**854**	**1 267**

Au 31 décembre 2008, les titres mis en équivalence comprennent principalement les participations dans les sociétés Wahaha et Yakult. L'actif net des sociétés mises en équivalence comprend les éléments incorporels identifiables et l'écart d'acquisition résiduel résultant de la consolidation de leurs propres filiales.

En 2008, la valeur des titres mis en équivalence est restée inchangée du fait de l'impact positif des écarts de conversion (principalement sur Wahaha et Yakult) pour un montant de 195 millions d'euros, compensé en partie par le reclassement de la participation dans China Huiyuan Juice Group Limited dans la rubrique "Actifs détenus en vue de leur cession" pour un montant total de 234 millions d'euros.

Les variations de périmètre correspondent au changement de méthode de consolidation de la société Aqua d'Or (Eaux – Danemark), consolidée par intégration globale depuis le second semestre 2008 alors qu'elle était précédemment mise en équivalence.

En 2007, l'augmentation de la valeur des titres mis en équivalence résultait principalement du changement de mode de consolidation de Wahaha, qui était jusqu'au 30 juin 2007 consolidée par intégration globale (voir Note 2.2) et de l'augmentation de l'investissement dans China Huiyuan Juice Group Limited à la suite de l'introduction en bourse de cette société.

Résultats des sociétés mises en équivalence

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

(En millions d'euros)	2007	2008
Part du Groupe dans les résultats des activités conservées	97	91
Résultat constaté en résultat des activités cédées	(6)	–
Sous-total de la part du Groupe dans les résultats	**91**	**91**
Perte de valeur	–	–
Résultat de cession et autres	(4)	(29)
TOTAL	**87**	**62**

Chiffres significatifs relatifs aux sociétés mises en équivalence

Exprimés à 100 % et en année pleine, les chiffres significatifs cumulés des principales sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2008, hors Wahaha du fait de la situation particulière décrite à la Note 2.2, sont les suivants :

(En millions d'euros)			**2007**			**2008**
Société	**Chiffre d'affaires**	**Résultat net**	**Capitaux propres**	**Chiffre d'affaires**	**Résultat net**	**Capitaux propres**
Yakult [1]	908	70	1 651	945	50	1 542

(1) Données en Japanese GAAP.

La société Yakult étant cotée, les montants présentés dans le tableau ci-dessus correspondent aux derniers états financiers publiés (2007 : comptes annuels ; 2008 : comptes semestriels).

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.

La juste valeur des titres mis en équivalence s'élève à 1 311 millions d'euros au 31 décembre 2008 (1 410 millions d'euros au 31 décembre 2007). Elle a été déterminée comme suit :

- pour les sociétés cotées, selon une approche multicritères comprenant le cours de bourse au 31 décembre, la santé financière de la société et des notes d'analystes ;
- 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 à la Note 2.2.

Concernant les titres détenus dans la société Yakult, le Groupe considère que la baisse du cours de bourse n'est ni significative ni prolongée au 31 décembre 2008.

Aucune perte de valeur n'a donc été comptabilisée au titre de l'exercice.

NOTE 8 - 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 :

(En millions d'euros)	**% d'intérêt en 2007**	**2007**	**% d'intérêt en 2008**	**2008**
Wimm-Bill–Dann	18,3 %	614	18,3 %	118
ONA	2,7 %	67	2,7 %	59
Autres	–	91	–	60
TOTAL		**772**		**237**

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 significatives et/ou prolongées qui sont enregistrées dans le compte de résultat.

En 2008, la diminution de la valeur des titres de participation provient principalement de la baisse de la valeur de marché des titres Wimm-Bill-Dann, le cours de bourse au 31 décembre 2008 ayant été considéré comme représentatif de la juste valeur de ces titres.

À la date de clôture, leur juste valeur est inférieure de plus de la moitié à leur valeur historique de 249 millions d'euros et la baisse du cours de bourse a été observée de manière continue au cours de l'exercice 2008. Par conséquent, du fait du caractère significatif et/ou prolongé de la baisse du cours de bourse, une perte de valeur a été constatée pour un montant de 131 millions d'euros.

Au 31 décembre 2008, le montant total des plus-values latentes enregistrées dans la rubrique "Résultats enregistrés directement

en capitaux propres" des capitaux propres consolidés s'élève à 98 millions d'euros (476 millions d'euros au 31 décembre 2007). Le montant des plus-values latentes qui étaient enregistrées dans la rubrique "Résultats enregistrés directement en capitaux propres" au 31 décembre 2007 et qui ont été constatées en résultat au cours de l'exercice 2008 est non significatif.

NOTE 9 - Prêts à plus d'un an

Au 31 décembre 2008, les prêts à plus d'un an s'élèvent à 73 millions d'euros contre 67 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Cette hausse s'explique essentiellement par la capitalisation des intérêts résultant du crédit vendeur accordé à l'acquéreur de la participation du Groupe dans The Danone Spring of Eden B.V.

La juste valeur des prêts à plus d'un an est jugée équivalente à leur valeur comptable.

NOTE 10 - Autres immobilisations financières

Au 31 décembre 2008, les autres immobilisations financières s'élèvent à 137 millions d'euros, contre 205 millions d'euros au 31 décembre 2007. La variation du poste résulte principalement de l'encaissement de la créance sur Kraft Foods dans le cadre de la cession du pôle "Biscuits et Produits Céréaliers", soit un montant de 81 millions d'euros.

Le solde au 31 décembre 2008 comprend à hauteur de 91 millions d'euros des placements en couverture des provisions constituées au titre de certains risques "dommage et prévoyance". Ces placements sont traités comme disponibles à la vente et sont mesurés à leur juste valeur de fin de période.

NOTE 11 - Stocks

Les stocks se détaillent comme suit :

(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Marchandises	68	52
Matières et fournitures	332	359
Produits semi-finis et travaux en cours	59	56
Produits finis	416	381
Emballages commerciaux non récupérables	21	29
Provision pour dépréciation des stocks	(35)	(82)
Montant net	**861**	**795**

NOTE 12 - Clients et comptes rattachés - Autres comptes débiteurs

CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Clients et comptes rattachés	1 531	1 516
Effets à recevoir	75	77
Provision pour dépréciation des créances douteuses	(58)	(59)
Montant net	**1 548**	**1 534**

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

(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Au 1er janvier	69	58
Dotations (nettes de reprises) de l'exercice	(3)	20
Utilisations de l'exercice	(9)	(12)
Effet des variations de taux de change et autres variations	1	(7)
Au 31 décembre	**58**	**59**

Compte tenu du nombre important de clients répartis dans de très nombreux pays, de la présence des principaux clients dans le secteur de la grande distribution et nonobstant le contexte économique actuel, 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 2008, le chiffre d'affaires mondial réalisé avec le premier client du Groupe représente environ 7 % du chiffre d'affaires consolidé (7 % en 2007).

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

(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
État et collectivités	400	430
Organismes sociaux et autres créances hors exploitation	227	215
Charges constatées d'avance	53	39
Instruments Financiers	21	188
Autres	62	78
TOTAL	**763**	**950**

La ligne "Instruments Financiers" est principalement liée aux couvertures de change pour 136 millions d'euros.

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 13 - Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'analysent comme suit :

(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Titres de créances négociables et autres placements à court terme	473	421
Parts de SICAV	20	20
TOTAL	**493**	**441**

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

NOTE 14 - 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 1 711 millions d'euros au 31 décembre 2008.

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)*
2008						
Avant dilution	1 313	–	477 111 224	2,75	2,19	0,56
Options d'achat d'actions			1 452 270	(0,01)	(0,01)	–
Après dilution	**1 313**	**–**	**478 563 494**	**2,74**	**2,18**	**0,56**
2007						
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)
Après dilution	**1 185**	**2 995**	**479 863 143**	**8,71**	**1,83**	**6,88**

NOTE 15 - 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 2008	Nombre d'options exercées au 31 décembre 2008	Nombre d'options non exercées au 31 décembre 2008
19 mai 1999	8 000 000	6 775 160	25,8 – 39,0	970 602	5 159 528	645 030
29 mai 2001	8 000 000	7 406 300	29,5 – 35,4	762 200	3 846 401	2 797 699
11 avril 2003	8 000 000	6 237 816	32,9 – 37,6	610 600	1 372 597	4 254 619
22 avril 2005	6 000 000	4 502 100	41,3 – 61,0	194 400	2 000	4 305 700
26 avril 2007	6 000 000	2 971 538	46,3 – 60,0	35 388	-	2 936 150

Au 31 décembre 2008, 3 028 462 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 2008 est le suivant :

	Options en circulation			Options exerçables	
Fourchette de prix d'exercice	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 27 à 32 euros	1 617 361	2,2	29,6	1 617 361	29,6
De 33 à 39 euros	6 079 987	2,9	35,4	6 079 987	35,4
De 40 à 48 euros	78 533	5,9	44,2	48 400	42,9
De 49 à 58 euros	4 475 491	6,5	54,1	–	–
De 59 à 78 euros	2 687 826	6,4	60,9	–	–
	14 939 198			**7 745 748**	

Évolution du nombre d'options en circulation

Les mouvements de l'exercice ont été les suivants :

(Nombre d'options)	2007	2008
Options en circulation au 1er janvier	13 438 067	13 988 745
Options consenties	2 819 815	2 636 174
Options levées	(2 133 737)	(1 402 831)
Options caduques ou annulées	(135 400)	(282 890)
Options en circulation au 31 décembre	**13 988 745**	**14 939 198**

La moyenne des cours de l'action GROUPE DANONE en 2008 s'est élevée à 50,04 euros.

Valorisation des plans d'options

Comme indiqué en Note 1.22, 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 2007 et 2008 ont été valorisées sur la base des hypothèses suivantes :

	2007	2008
Taux d'intérêt sans risque	4,39 %	4,39 %
Durée de vie estimée	5 ans	5 ans
Volatilité estimée	25,1 %	27,4 %
Taux de dividendes attendus	1,8 %	1,9 %

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'État sans risque.

La valeur moyenne pondérée des options attribuées en 2007 et 2008 s'est élevée respectivement à 14,2 euros et 15,7 euros par option.

La charge constatée en 2008 au titre des options d'achat d'actions s'élève à 21 millions d'euros (10 millions d'euros en 2007). Cette charge est enregistrée sur la ligne "Autres produits et charges" du compte de résultat consolidé et a pour contrepartie la ligne "Bénéfices accumulés" du bilan consolidé.

PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE

Les salariés des sociétés françaises du Groupe peuvent souscrire à une augmentation de capital annuelle dans le cadre d'un Plan d'Épargne 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 2008, la juste valeur des actions a été calculée en retenant un cours comptant de l'action GROUPE DANONE de 38,54 euros, un taux d'intérêt sans risque de 2,86 % et un taux d'emprunt à 5 ans par les salariés de 7,40 %. Ce traitement comptable est conforme aux dispositions du communiqué du Conseil National de la Comptabilité du 21 décembre 2004.

NOTE 16 - Risques de marché et instruments dérivés

Dans le cadre de son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé aux risques de change, de financement et liquidité, de taux d'intérêt, sur certaines actions ainsi qu'aux risques de contrepartie et de crédit (la nature de l'impact de ces risques est décrite dans le Rapport de gestion). Le Groupe a mis en place une politique de gestion de ces risques (voir le Rapport de gestion) dont la mise en œuvre est décrite ci-dessous pour chacun des risques.

RISQUE DE CHANGE

Exposition au risque de change opérationnel

Les ventes et les charges d'exploitation des filiales du Groupe sont principalement libellées dans la devise de leur pays. Cependant, certaines importations, notamment de matières premières et de produits finis, et exportations sont libellées dans une autre devise et font l'objet de couvertures de change. La politique du Groupe consiste à couvrir ses opérations commerciales hautement probables et libellées en monnaie étrangère, principalement sur un exercice complet.

Pour couvrir ce risque de change opérationnel, 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, le peso mexicain, le rouble russe et le yuan chinois.

L'exposition résiduelle du Groupe après couverture du risque de change sur ses opérations commerciales hautement probables est peu significative sur l'exercice en cours.

Portefeuille d'instruments dérivés de change opérationnel

Le tableau suivant présente le nominal net des instruments dérivés mis en place pour gérer le risque de change opérationnel, pour les principales devises du Groupe et en cours à fin 2008 et 2007. Aux 31 décembre 2008 et 2007, ces instruments sont majoritairement qualifiés de couvertures de flux futurs selon la norme IAS 39.

Exercice clos le 31 décembre

(En millions d'euros)	2007						2008					
(Ventes)/Achat de devises	**USD [3]**	**GBP**	**JPY**	**MXN [3]**	**RUB [3]**	**CNY [3]**	**USD [3]**	**GBP**	**JPY**	**MXN [3]**	**RUB [3]**	**CNY [3]**
Contrats de change à terme nets [1]	176	(202)	1	(147)	(73)	(12)	340	(253)	(4)	(123)	(137)	(117)
Options de change nettes [2]	(36)	(93)	(356)	–	–	–	(27)	(89)	(708)	–	–	–
TOTAL	**140**	**(295)**	**(355)**	**(147)**	**(73)**	**(12)**	**313**	**(342)**	**(712)**	**(123)**	**(137)**	**(117)**

(1) Valeur au comptant, sur la base des cours de clôture.
(2) Nominal sur la base du prix d'exercice, comprend les options dans et en dehors de la monnaie.
(3) Opérations libellées contre EUR ou contre d'autres devises.

Sensibilité des capitaux propres et du résultat liée aux variations de juste valeur des instruments dérivés de change opérationnel

La variation de juste valeur des instruments dérivés couvrant le risque de change opérationnel, induite par une variation des taux de change, pourrait avoir un impact sur les capitaux propres et le résultat du Groupe : les 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 en cours, 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) :

	Capitaux propres		Gains et pertes	
(En millions d'euros)	**Hausse de 10 % de l'euro**	**Baisse de 10 % de l'euro**	**Hausse de 10 % de l'euro**	**Baisse de 10 % de l'euro**
Au 31 décembre 2008				
USD (1) (2)	10	(10)	(2)	1
GBP	30	(36)	-	1
JPY	39	(50)	8	(7)
MXN (1) (2)	(1)	1	-	-
RUB (1) (2)	7	(8)	(1)	1
CNY (1) (2)	2	(3)	-	-
Au 31 décembre 2007				
USD (1) (2)	1	2	3	(4)
GBP	17	(20)	2	(1)
JPY	25	(22)	2	3
MXN (1) (2)	1	(2)	2	(2)

(1) Dans les cas des opérations libellées dans des devises autres que l'euro, la hausse ou la baisse de l'euro est appliquée simultanément sur la devise d'engagement et sur la devise de contrepartie.
(2) Opérations libellées contre l'euro ou contre d'autres devises.

Exposition au risque de change financier

La politique du Groupe consiste à maintenir des dettes ou des excédents de groupe Danone et de ses filiales dans leur devise fonctionnelle. De plus, en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multi devises. Ainsi, certains emprunts et prêts en devises étrangères sont couverts par des swaps de change (*cross-currency swaps*).

Aux 31 décembre 2008 et 2007, les montants nominaux de ces instruments s'élèvent à 641 millions d'euros et à 150 millions d'euros respectivement et sont majoritairement qualifiés de couverture de juste valeur selon la norme IAS 39.

La variation de juste valeur des instruments dérivés couvrant le risque de change financier, induite par une variation des taux de change à la date de clôture n'aurait pas d'impact significatif sur les capitaux propres ni sur le résultat du Groupe (les variations de change des instruments financiers sont compensées par les variations de change constatées sur les prêts et emprunts en devises couverts).

Exposition au risque de conversion et de change sur actifs

Risque de conversion sur actifs

La politique du Groupe consiste à couvrir les situations nettes de certaines filiales dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro. Le Groupe procède en priorité par de l'endettement local, mais également par des swaps de change (*cross-currency swaps*). Les principales devises sont le Yen japonais, le Yuan chinois et la Roupie indonésienne.

Aux 31 décembre 2008 et 2007, le montant global des encours s'élève à 654 millions d'euros et à 548 millions d'euros respectivement. Ces opérations en cours sont qualifiées de couverture d'investissement net à l'étranger selon la norme IAS 39.

La variation de juste valeur des instruments dérivés qui couvrent les investissements nets à l'étranger, induite par une variation des taux de change à la date de clôture, n'aurait pas d'impact significatif sur les capitaux propres ni sur le résultat du Groupe (les variations de change des instruments financiers sont compensées par les variations de change constatées sur les investissements nets à l'étranger).

Risque de change sur cession d'actifs

Dans le cadre des accords signés fin 2008 pour les cessions respectives de Frucor et de China Huiyuan Juice Group Limited, des opérations de couvertures contre le risque de change ont été mises en place par le Groupe, sous la forme de ventes à termes et d'achats d'options *plain vanilla*.

Au 31 décembre 2008, ces instruments dérivés s'élèvent à 941 millions d'euros millions d'euros en nominal et sont qualifiés ou non de couverture selon la norme IAS 39.

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Exposition au risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est notamment induit par la dette du Groupe portant intérêts. Il est principalement libellé en euro et est géré de façon centralisée. La politique de gestion de ce risque est définie par la Direction Générale en fonction d'indicateurs de suivi et du contexte d'évolution de taux d'intérêt, dans le but de limiter la volatilité de son résultat financier. Le Groupe utilise des instruments dérivés en complément d'emprunts parfois maintenus à taux fixe pour réduire son exposition aux variations

de taux d'intérêt court terme. Ces instruments dérivés sont principalement des contrats de swaps de taux d'intérêt, des caps et des tunnels *plain vanilla*.

Sensibilité du résultat liée aux variations du coût de la dette nette induite par des variations de taux d'intérêt court terme

Au 31 décembre 2008, 48 % de la dette nette [1] du Groupe après prise en compte des couvertures de taux d'intérêt en cours et actives [2] à cette date est protégée contre une hausse des taux court terme. L'impact sur le coût de la dette, calculé en année pleine, d'une variation de taux d'intérêt court terme appliquée à la dette nette à fin d'exercice, après prise en compte des couvertures de taux d'intérêt à cette date, est présenté dans le tableau suivant :

	Gains et pertes	
(En millions d'euros)	**Hausse de 100 bp**	**Baisse de 100 bp**
Au 31 décembre 2008	**(45)**	**42**
Au 31 décembre 2007	**(25)**	**45**

(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.

(2) Comprend (i) les emprunts maintenus à taux fixe, (ii) les swaps de taux d'intérêts (position nette) ainsi que (iii) les couvertures optionnelles actives. Une couverture optionnelle est considérée comme active lorsqu'elle se trouve dans la monnaie si la hausse des taux court terme n'excède pas 100 bp par rapport aux taux en vigueur à la clôture.

Sensibilité des capitaux propres et du résultat liée aux variations de juste valeur des instruments dérivés de taux d'intérêt

Aux 31 décembre 2008 et 2007, les instruments dérivés de taux d'intérêt sont qualifiés ou non de couverture selon la norme IAS 39.

La variation de juste valeur de ces instruments induite par une variation de la courbe de taux d'intérêt prise en compte à la date de clôture, aurait un impact sur les capitaux propres et le résultat du Groupe :

- 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 des instruments non qualifiés de couverture.

Une variation de 100 points de base appliquée à l'ensemble de la courbe des taux d'intérêt, à la date de clôture et appliquée aux opérations en cours au 31 décembre 2007 et 31 décembre 2008 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) :

	Capitaux propres		Gains et pertes	
(En millions d'euros)	**Hausse de 100 bp**	**Baisse de 100 bp**	**Hausse de 100 bp**	**Baisse de 100 bp**
Au 31 décembre 2008				
Options de taux [1]	6	(8)	2	0
Swaps de taux d'intérêt [2], autres	–	–	(1)	(2)
Sensibilité aux flux de trésorerie – nette	**6**	**(8)**	**1**	**(2)**

(1) Caps et tunnels.

(2) Swaps payeurs et receveurs de taux fixe.

	Capitaux propres		Gains et pertes	
(En millions d'euros)	**Hausse de 100 bp**	**Baisse de 100 bp**	**Hausse de 100 bp**	**Baisse de 100 bp**
Au 31 décembre 2007				
Options de taux [1]	–	–	36	(4)
Swaps de taux d'intérêt [2]	123	(127)	(2)	2
Sensibilité aux flux de trésorerie – nette	**123**	**(127)**	**34**	**(2)**

(1) Caps et tunnels.
(2) Swaps payeurs et receveurs de taux fixe.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité 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 dérivés.

La politique du Groupe vise à réduire son exposition au risque de liquidité (i) en faisant appel à des sources de financement diversifiées, (ii) en gérant une portion significative de ses financements à moyen terme, (iii) en maintenant des sources de financement disponibles à tout moment et (iv) en n'étant soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers ("covenant").

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 2008, sont présentées ci-dessous avec leur échéance contractuelle avec l'hypothèse de non-renouvellement :

(En millions d'euros)	**Valeur comptable au bilan au 31 décembre 2008**	**Flux de trésorerie contractuel 2009**	**Flux de trésorerie contractuel 2010**	**Flux de trésorerie contractuel 2011**	**Flux de trésorerie contractuel 2012**	**Flux de trésorerie contractuel 2013 et après**
Lignes de financement bancaire (tirages) [1] [2]	2 490	–	(1 320)	–	(1 170)	–
Financement obligataire [1]	4 286	(270)	(108)	(1 404)	(173)	(2 331)
Intérêts courus et autres	188	(188)	–	–	–	–
Financement bancaire des filiales [4]	649	(649)	–	–	–	–
Dettes liées aux contrats de location financement [4]	16	(5)	(2)	(1)	(2)	(6)
Instruments dérivés [3] [5]	40	(40)	–	–	–	–
Papier commercial [4] [6]	1 563	(1 563)	–	–	–	–
Dettes liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires [7]	2 855	–	–	–	–	(2 855)
TOTAL DETTE (NOMINAL AVANT INTÉRÊTS)	**12 087**	**(2 715)**	**(1 430)**	**(1 405)**	**(1 345)**	**(5 192)**
Flux d'intérêts sur les financements précités [3]	–	(65)	(277)	(238)	(166)	(314)
Flux sur instruments dérivés [3] [5]	–	228	(37)	(41)	(25)	4
TOTAL DETTE APRÈS INTÉRÊTS	**12 087**	**(2 552)**	**(1 744)**	**(1 684)**	**(1 536)**	**(5 502)**

(1) Flux contractuels de nominal.
(2) Les flux de nominaux ont lieu en décembre de l'exercice, les tirages en cours au 31 décembre 2008 sont supposés être renouvelés jusqu'à l'échéance contractuelle des lignes.
(3) Les intérêts à taux variable sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2008.
(4) Flux contractuels de nominal et d'intérêts.
(5) Flux nets contractuels, y compris primes à payer, flux nets à payer ou recevoir relatifs à l'exercice des options dans la monnaie à la fin de l'exercice.
(6) Les billets de trésorerie sont renouvelés et sécurisés par des lignes de crédit confirmées disponibles. Voir tableau ci-dessous.
(7) 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.

Les sources de financement disponibles à tout moment mises en place par le Groupe sont composées principalement de lignes de crédit confirmées non utilisées. L'évolution du montant disponible sur la base des opérations en cours au 31 décembre 2008 est représentée dans le tableau ci-dessous :

(En millions d'euros)	Montant disponible au 31 décembre 2008	Montant disponible au 31 décembre 2009	Montant disponible au 31 décembre 2010	Montant disponible au 31 décembre 2011	Montant disponible au 31 décembre 2012	Montant disponible au 31 décembre 2013 et après
Lignes de financement bancaire [1]	5 363	3 963	2 083	530	–	–
Autres lignes de financement bancaire [2]	433	415	4	4	–	–

(1) Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2008 du crédit syndiqué et des lignes bancaires de sécurité.
(2) Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2008.

RISQUE DE CONTREPARTIE ET DE CRÉDIT

Exposition au risque de contrepartie

La politique de centralisation des risques financiers et les outils de centralisation mis en place par le Groupe ainsi que la politique de minimisation et de gestion de la trésorerie excédentaire réduisent significativement l'exposition globale du Groupe.

La politique bancaire du Groupe a pour objectif de privilégier la qualité de crédit des contreparties en concentrant ses opérations auprès de contreparties (i) de premier rang : leur note de crédit aux 31 décembre 2008 et 2007 était au moins dans la catégorie Single A (ii) disposant d'un réseau commercial international et (iii) lui apportant des financements. Néanmoins, dans certains pays, le Groupe peut être contraint de traiter des opérations de marché avec des banques locales disposant d'une notation de crédit inférieure, le montant ainsi traité étant non significatif aux bornes du Groupe.

L'exposition du Groupe vis-à-vis de ses contreparties bancaires et induite par les instruments dérivés de taux d'intérêts (exposition nette, pour chacune des banques, sur les instruments dérivés de taux) au 31 décembre 2008 se répartit par catégorie de notation de crédit comme suit :

(En pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre 2008) [1]	2008
Notation de la contrepartie (rating Standard & Poors)	
AAA	–
AA	13 %
A	87 %

(1) Montant net lorsqu'il est positif, des justes valeurs positives et négatives par contrepartie, des instruments de taux d'intérêt en cours au 31 décembre 2008.

L'exposition du Groupe vis-à-vis de ses contreparties bancaires et induite par les instruments dérivés de taux change (exposition nette, pour chacune des banques, sur les instruments dérivés de change) au 31 décembre 2008 se répartit par catégorie de notation de crédit comme suit :

(En pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre 2008) [1]	2008
Notation de la contrepartie (rating Standard & Poors)	
AAA	–
AA	28 %
A	71 %
BBB	1 %

(1) Montant net lorsqu'il est positif, des justes valeurs positives et négatives par contrepartie, des instruments dérives de change en cours au 31 décembre 2008.

Exposition au 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 2007 et 2008, le montant des créances clients en retard de paiement et non encore dépréciées n'est pas significatif.

RISQUE SUR TITRES

Risques sur les actions de la Société

Au 31 décembre 2008, la Société détenait 35 994 528 actions propres pour une valeur totale de 1 225 millions d'euros. Les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres consolidés à hauteur de leur coût de revient.

Risques sur d'autres titres actions

Au 31 décembre 2008, les titres de participation, dont la valeur reflétée au bilan s'élève à 237 millions d'euros, comprennent des titres cotés. Ces titres sont principalement constitués de la participation du Groupe dans les sociétés Wimm-Bill-Dann et ONA (voir Note 8 des annexes aux comptes consolidés). Ils sont qualifiés d'actifs disponibles à la vente selon la norme IAS 39.

RÉCONCILIATION DU BILAN PAR CLASSE ET PAR CATÉGORIE COMPTABLE

(En millions d'euros)	Actifs évalués à la juste valeur	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs évalués à la juste valeur	Passifs au coût amorti	Valeur comptable au bilan	Juste valeur
Au 31 décembre 2008							
Disponibilités	591	–	–	–	–	591	591
Valeurs mobilières de placement	441	–	–	–	–	441	441
Titres de participation	–	237	–	–	–	237	237
Prêts à moins d'un an	–	–	26	–	–	26	26
Prêts à plus d'un an	–	–	73	–	–	73	73
Instruments dérivés nets	–	–	–	40	–	40	40
Clients et comptes rattachés [1]	–	–	1 534	–	–	1 534	1 534
Dettes financières	–	–	–	–	9 004	9 004	9 004
Dettes liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	–	–	–	2 855	–	2 855	2 855
Fournisseurs et comptes rattachés [1]	–	–	–	–	2 189	2 189	2 189
Valeur comptable des catégories	**1 032**	**237**	**1 633**	**2 895**	**11 193**	**16 990**	**16 990**
Au 31 décembre 2007							
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 [1]	–	–	1 548	–	–	1 548	1 548
Dettes financières	–	–	–	–	9 473	9 473	9 473
Dettes liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires	–	–	–	2 700	–	2 700	2 700
Fournisseurs et comptes rattachés [1]	–	–	–	–	2 306	2 306	2 306
Valeur comptable des catégories	**1 035**	**–**	**1 645**	**2 700**	**11 779**	**17 159**	**17 159**

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

PRODUITS ET CHARGES RELATIFS AUX INSTRUMENTS DERIVÉS DE FLUX FUTURS

La comptabilisation à la juste valeur des instruments dérivés qualifiés de couverture de flux futurs impacte le résultat du Groupe de la façon suivante :

	Exercice clos le 31 décembre	
(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Part inefficace, sur l'exercice, de la variation de juste valeur des instruments qualifiés de couverture de flux futurs (1) (2)	–	23
Part efficace différée en capitaux propres lors de l'exercice précédent, des instruments qualifiés de couverture de flux futurs et recyclée en résultat sur l'exercice en cours (3) (4)	16	26

(1) Impacte le résultat financier.
(2) Comprend notamment les variations (i) de valeur temps des options de change et de taux et (ii) du report/déport des swaps de change lorsqu'ils sont exclus de la relation de couverture.
(3) Impacte le résultat opérationnel ou le résultat financier.
(4) Comprend notamment (i) la part efficace des opérations de change à terme et des couvertures de taux d'intérêt et (ii) la valeur intrinsèque des options de change et de taux.

DETTES FINANCIÈRES LIÉES AUX OPTIONS DE VENTE ACCORDÉES AUX ACTIONNAIRES MINORITAIRES

Comme indiqué en Note 1.17, 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 2008, les dettes financières relatives à ces options s'élèvent à 2 855 millions d'euros (2 700 millions d'euros au 31 décembre 2007). Ces dettes financières ne portent pas intérêt.

Le principal engagement concerne Danone Espagne, pour 2 295 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 17 - 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	
	2007	**2008**	**2007**	**2008**	**2007**	**2008**
Taux d'actualisation	5 % - 11 %	4,5 % - 12 %	10 %	3,9 % - 13 %	5,5 % - 8,5 %	6,15 % - 9 %
Taux de rendement attendu des actifs (1)	3,55 % - 6,3 %	3 % - 7 %	–	9 %	8,25 % - 9,25 %	8,25 % - 10 %
Taux de croissance des salaires	2 % - 10 %	2,18 % - 15 %	9 % - 10 %	9 % - 10 %	4 % - 4,5 %	4 % - 4,5 %
Âge de départ à la retraite	57 ans - 65 ans	54 ans - 66 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.

Pour les filiales situées dans la zone Euro, le taux d'actualisation 2008 a été déterminé par référence à l'indice iBoxx de la zone Euro, ajusté du différentiel de taux observé en 2008 entre les sociétés financières et les sociétés non financières, dans un contexte de crise financière. L'indice iBoxx retenu s'élève à 6,16 % et à 6,24 % pour les engagements à long terme et à court terme, respectivement, après ajustement sur la base des taux au 30 septembre 2008.

L'évolution de l'indice iBoxx entre le 30 septembre et le 31 décembre 2008 n'a pas conduit le Groupe à revoir ses calculs actuariels en raison de l'impact non significatif de la variation. Une baisse de 0,50 % du taux d'actualisation augmenterait l'engagement brut du Groupe d'environ 47 millions d'euros et la charge annuelle d'environ 3 millions d'euros. À l'inverse, une hausse de 0,50 % du taux d'actualisation diminuerait l'engagement brut du Groupe d'environ 42 millions d'euros et la charge annuelle d'environ 3 millions d'euros.

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 2008 et 2007. Les engagements relatifs aux filiales françaises sont présentés séparément des filiales étrangères en raison de leur matérialité.

	2007		2008	
(En millions d'euros)	**France**	**Étranger**	**France**	**Étranger**
Droits accumulés avec projection de salaire	294	390	269	366
Juste valeur des actifs du régime	(231)	(212)	(228)	(176)
Droits accumulés nets de la juste valeur des actifs du régime	**63**	**178**	**41**	**190**
Écarts actuariels et coût des services passés	(37)	(14)	(8)	(15)
Engagements provisionnés au bilan	**26**	**164**	**33**	**175**

Au 31 décembre 2008, les droits accumulés avec projection de salaire relatifs à des plans partiellement ou entièrement financés s'élèvent à 502 millions d'euros (621 millions d'euros au 31 décembre 2007). 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. La Loi de Financement de la Sécurité Sociale 2009 n'a pas eu d'impact significatif sur la détermination des droits.

Les variations des engagements provisionnés au bilan au titre des régimes à prestations définies peuvent s'analyser de la façon suivante :

(En millions d'euros)	**Droits accumulés avec projection de salaire**	**Valeur de marché des actifs du régime**	**Écarts actuariels et coût des services passés**	**Engagements provisionnés au bilan**
Solde au 1er janvier 2007	**552**	**(339)**	**(66)**	**147**
Charge de l'exercice [1] :				
• 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)
Écarts 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
Solde au 31 décembre 2007	**684**	**(443)**	**(51)**	**190**

(1) La charge au titre des régimes de retraite est comptabilisée en Autres produits et charges.

(En millions d'euros)	Droits accumulés avec projection de salaire	Valeur de marché des actifs du régime	Écarts actuariels et coût des services passés	Engagements provisionnés au bilan
Solde au 1er janvier 2008	**684**	**(443)**	**(51)**	**190**
Charge de l'exercice [1] :				
• Coût des services rendus	20			20
• Effet de l'actualisation	36			36
• Rendement estimé des actifs du régime		(23)		(23)
• Amortissement des écarts actuariels et du coût des services passés			–	
Prestations versées aux retraités	(35)	18		(17)
Contributions aux actifs du régime	–	(13)		(13)
Écarts actuariels	(49)	40	28	20
Effet de la variation des taux de change	(14)	10	–	(4)
Autres mouvements	(7)	8	–	1
Solde au 31 décembre 2008	**635**	**(404)**	**(23)**	**208**

(1) La charge au titre des régimes de retraite est comptabilisée en Autres produits et charges.

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 2008, les actifs contenus dans les fonds comprennent majoritairement des instruments financiers obligataires (61 %) et des actions (26 %). 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 2,82 % en 2008.

Les prestations à verser aux salariés au titre des exercices futurs sont estimées à respectivement 11 millions d'euros en 2009, 10 millions d'euros en 2010, 10 millions d'euros en 2011, 12 millions d'euros en 2012, 13 millions d'euros en 2013 et 83 millions d'euros pour les années 2014 à 2019.

Le montant total des contributions à effectuer aux actifs du régime en 2009 est estimé à environ 10,5 millions d'euros.

Par ailleurs, le montant total des cotisations versées dans le cadre de plans de retraite à cotisations définies s'est élevé à 23 millions d'euros en 2008 (20 millions d'euros en 2007).

NOTE 18 - Autres dettes non courantes

(En millions d'euros)	2007	Dotation	Reprise	Reprise sans objet	Autres	Écart de conversion	2008
Provisions pour restructuration	71	8	(40)	(3)	20	(2)	54
Autres provisions pour risques et charges	380	93	(24)	(54)	64	(7)	452
Subventions d'investissement	10	1	(2)	-	-	-	9
TOTAL	**461**	**102**	**(66)**	**(57)**	**84**	**(9)**	**515**

En 2008, les variations correspondent notamment à :

- des dotations de provisions pour litiges pour 47 millions d'euros et pour risques financiers et fiscaux pour 10 millions d'euros ;
- des reprises de provisions pour restructuration au titre des dépenses engagées dans le cadre de l'acquisition de Numico pour 33 millions d'euros ;
- des provisions pour litiges et risques fiscaux constatées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Numico. Elles comprennent notamment une provision relative au litige avec l'Association Hollandaise des Actionnaires (« VEB »). Un accord a été signé début 2009 (voir Note 30).

La part à moins d'un an des autres dettes non courantes s'élève à 31 millions d'euros au 31 décembre 2008 (58 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Aux 31 décembre 2007 et 2008, les autres provisions pour risques et charges comprennent principalement des provisions pour risques financiers et fiscaux ainsi que des provisions pour risque dommages et prévoyance.

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 19 - Fournisseurs et comptes rattachés - Autres comptes créditeurs

FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS

(En millions d'euros)	2007	2008
Fournisseurs	2 220	2 124
Effets à payer	86	65
TOTAL	**2 306**	**2 189**

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)	2007	2008
Personnel et charges sociales	391	374
Remises de fin d'année à accorder aux clients	750	805
État et collectivités	190	146
Dette de consignation d'emballages	72	71
Impôts à payer	149	214
Paiements d'avance reçus des clients	17	10
Autres	478	404
TOTAL	**2 047**	**2 024**

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 20 - Rémunérations et effectifs

Les frais de personnel du Groupe (charges sociales comprises) s'élèvent à 2 135 millions d'euros en 2008 (1 612 millions d'euros en 2007).

Les effectifs des sociétés intégrées globalement aux 31 décembre 2008 et 2007 s'analysent comme suit :

	2007	2008
Europe	30 284	30 560
Asie	21 592	22 516
Reste du Monde	24 168	27 067
TOTAL GROUPE	**76 044**	**80 143**

NOTE 21 - Autres produits et charges

Les autres produits et charges se décomposent comme suit :

(En millions d'euros)	2007	2008
Participation et intéressement	(106)	(99)
Options d'achat d'actions consenties à des salariés du Groupe	(10)	(21)
Plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels	72	99
Coûts de restructuration	(55)	(39)
Autres	(39)	(26)
TOTAL	**(138)**	**(86)**

Les plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels proviennent principalement de la cession d'immeubles ou de marques non stratégiques.

La ligne "Autres" comprend principalement des mises au rebut d'actifs corporels, des écarts de change et d'autres éléments non significatifs.

NOTE 22 - Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2008 comprennent des coûts encourus dans le cadre de l'acquisition de Numico pour 32 millions d'euros, la reprise d'une provision pour litige constatée lors de l'acquisition de Numico à la suite de l'accord conclu en février 2009 avec l'Association hollandaise des actionnaires ("VEB"), ainsi que des provisions pour divers litiges.

Les autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2007 correspondaient principalement à 88 millions d'euros de coûts de restructuration liés à l'intégration de Numico et 27 millions d'euros relatifs à la perte constatée sur l'écart d'acquisition de Danone Grèce (Produits Laitiers Frais) et de Danone Tessala Boissons (Eaux – Algérie).

NOTE 23 - Frais financiers nets

Les frais financiers nets se détaillent comme suit :

(En millions d'euros)	2007	2008
Coût de l'endettement financier net	(175)	(439)
Autres produits financiers	4	46
Autres charges financières	(6)	(191)
TOTAL	**(177)**	**(584)**

La dégradation du résultat net financier résulte principalement du coût de financement de l'acquisition de Numico et de la dépréciation de titres de participation Wimm-Bill-Dann (voir Note 8).

Le montant net des intérêts financiers payés et encaissés s'élève en 2008 à 433 millions d'euros contre 152 millions d'euros en 2007.

NOTE 24 - Impôts sur les bénéfices

ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔTS

Le résultat avant impôts et la charge d'impôts s'analysent de la façon suivante :

(En millions d'euros)	2007	2008
Résultat avant impôts :		
des sociétés françaises	(59)	(482)
des sociétés étrangères	1 428	2 085
Sous-Total	**1 369**	**1 603**
Charge (produit) d'impôts :		
Impôts courants :		
– des sociétés françaises	21	–
– des sociétés étrangères	(482)	(491)
Sous-Total	**(461)**	**(491)**
Impôts différés :		
– des sociétés françaises	(38)	172
– des sociétés étrangères	89	(124)
Sous-Total	**51**	**48**
TOTAL	**(410)**	**(443)**

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 États-Unis, en Hollande et en Allemagne.

Le montant payé au titre des impôts sur les bénéfices s'élève à 221 millions d'euros en 2008 et à 369 millions d'euros en 2007.

Le montant du produit d'impôt lié aux activités abandonnées s'élève à 6 millions d'euros en 2008 contre une charge d'impôt de 130 millions d'euros en 2007 dans le cadre de la cession de l'activité Biscuits et Produits Céréaliers.

ANALYSE DU TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION

Le taux effectif d'imposition du Groupe s'élève à 27,62 % en 2008 (29,91 % en 2007) et l'écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 34,43 % en 2008 et 2007 s'analyse comme suit :

(En pourcentage du résultat avant impôts)	**2007**	**2008**
Taux courant d'impôt en France	34,43 %	34,43 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(8,72) %	(11,92) %
Effet des plus et moins-values de cession et perte de valeur d'actifs	4,60 %	5,30 %
Effet d'autres différences	(0,40) %	(0,19) %
Taux effectif d'imposition	**29,91 %**	**27,62 %**

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) s'analysent comme suit :

(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Provisions pour retraite	30	35
Provisions pour participation	13	13
Provisions pour restructuration	24	11
Déficits reportables	268	355
Immobilisations	(939)	(950)
Autres	55	66
Impôts différés nets	**(549)**	**(470)**
Impôts différés actifs	608	639
Impôts différés passifs	(1 157)	(1 109)
Impôts différés nets	**(549)**	**(470)**

Au 31 décembre 2008, les impôts différés au titre des pertes fiscales proviennent principalement de la France et des États-Unis.

La variation des impôts différés nets inscrits au bilan s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Solde au 1er janvier	**47**	**(549)**
Mouvements constatés en capitaux propres	(40)	30
Mouvements constatés en résultat	51	48
Effet des variations de périmètre	(610)	–
Écart de conversion et autres mouvements	3	1
TOTAL	**(549)**	**(470)**

Au 31 décembre 2007, la principale variation résultait de la constatation d'impôts différés liée aux variations de périmètre à la suite de l'acquisition de Numico (735 millions d'euros) et à la cession des activités Biscuits et Produits Céréaliers.

DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES

Au 31 décembre 2008, le montant des déficits fiscaux reportables s'élève à 1 905 millions d'euros (1 678 millions d'euros au 31 décembre 2007) et les impôts différés actifs correspondants s'élèvent à 628 millions d'euros (552 millions d'euros au 31 décembre 2007). Ils proviennent essentiellement de la déductibilité fiscale des amortissements d'écarts d'acquisition dans certains pays, des pertes opérationnelles des moins-values de cession et des déficits fiscaux du groupe d'intégration fiscale en France.

Au 31 décembre 2008, 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 804 millions d'euros

(834 millions d'euros au 31 décembre 2007), est plus improbable que probable. Le Groupe procède à chaque clôture à la revue des pertes fiscales non utilisées ainsi que du montant des impôts différés actifs comptabilisés au bilan.

NOTE 25 - Transactions avec les parties liées

Les principales parties liées sont les entreprises associées, les membres du Comité Exécutif et les membres du Conseil d'Administration.

Les sociétés associées sont les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable et qui sont mises en équivalence.

Les transactions avec ces sociétés se font généralement aux conditions du marché.

Le tableau ci-dessous détaille le montant des transactions réalisées avec les sociétés associées au cours des exercices 2007 et 2008 :

(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Produits opérationnels	137	165
Charges opérationnelles	(1)	–

Le tableau ci-dessous détaille le montant des dettes et créances vis-à-vis des sociétés associées aux 31 décembre 2007 et 2008 :

(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Prêts à plus et à moins d'un an	2	1
Créances d'exploitation	28	20
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 17,5 millions d'euros en 2008 (12 millions d'euros en 2007). Par ailleurs, au 31 décembre 2008, le nombre d'options d'achat d'actions pouvant être exercées par les membres du Comité Exécutif du Groupe s'élève à 3 602 966.

Le montant total des engagements de retraite accordés aux membres du Comité Exécutif du Groupe s'élève à 41,6 millions d'euros au 31 décembre 2008 (46 millions d'euros au 31 décembre 2007).

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. Cette indemnisation 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 ces conditions d'indemnisation s'agissant des quatre mandataires sociaux de la Société. Ce Conseil d'Administration a également décidé d'octroyer à 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 indemnisations à la réalisation de conditions de performance. Cette décision a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2008.

Enfin, le montant brut des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration s'est élevé à 388 000 euros en 2008 (382 000 euros en 2007).

NOTE 26 - Informations sur le tableau de variation des flux de trésorerie

TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION

Les autres ressources (emplois) ayant un impact sur la trésorerie, qui s'élèvent à (113) millions d'euros en 2008, correspondent au montant des intérêts courus au 31 décembre 2007 et décaissés en 2008.

Les autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie se détaillent comme suit :

(En millions d'euros)	2007	2008
Perte de valeur d'actifs	33	–
(Plus) ou moins-value de cession d'actifs immobilisés et financiers	(102)	(53)
Dotations (reprises) de provisions et impôts différés	76	40
Charges liées aux options d'achat d'actions	10	21
Autres	4	90
TOTAL	**21**	**98**

En 2008, la ligne "Autres" inclut la neutralisation de l'impact résultat des instruments dérivés et des intérêts financiers non encore décaissés sur la marge brute d'autofinancement, pour respectivement un montant négatif de 28 millions d'euros et un montant positif de 117 millions d'euros.

TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

En 2008, les investissements financiers comprennent essentiellement le paiement des frais relatifs à l'acquisition de Numico en 2007 pour 34 millions d'euros et le rachat des minoritaires de Numico pour 143 millions d'euros.

En 2008, les cessions correspondent pour l'essentiel au complément de prix de cession des activités Biscuits pour 262 millions d'euros diminués des frais de cessions pour 25 millions d'euros et de l'impôt pour 67 millions d'euros, ainsi qu'à la cession de l'activité Nutrition Infantile en France pour 44 millions d'euros.

VARIATION DE LA DETTE NETTE

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

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2007	Variation globale de la période	Virement à moins d'un an des dettes non courantes	Incidence des variations des taux de change	Autres	Au 31 décembre 2008
Disponibilités	548	62	–	(10)	(9)	591
Valeurs mobilières de placement	493	(63)	–	4	7	441
Total disponibilités et valeurs mobilières de placement	***1 041***	***(1)***	***–***	***(6)***	***(2)***	***1 032***
Dettes financières courantes	2 447	(1 901)	109	(25)	22	652
Dettes financières non courantes	9 855	1 338	(109)	53	298	11 435
Total des dettes financières	***12 302***	***(563)***	***–***	***28***	***320***	***12 087***
Dette nette	**11 261**	**(562)**	**–**	**34**	**322**	**11 055**

En 2008, le Groupe a refinancé le solde de la dette contractée lors de l'acquisition de Numico en émettant des emprunts obligataires à hauteur 3,8 milliards d'euros. Au total, la dette nette consolidée du Groupe, hors engagements de rachat de participations minoritaires pour 2 855 millions d'euros au 31 décembre 2008, a diminué de 361 millions d'euros correspondant principalement à :

- des remboursements nets à hauteur de 563 millions d'euros ;
- des instruments financiers pour 60 millions d'euros ;
- des variations de périmètre pour 50 millions d'euros ;
- des écarts de change pour 34 millions d'euros.

Les autres variations de la dette nette incluent la revalorisation et l'exercice des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires pour un montant total de 154 millions d'euros.

NOTE 27 - Obligations contractuelles et engagements hors bilan

OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS COMMERCIAUX

Le tableau ci-dessous présente les obligations contractuelles du Groupe au 31 décembre 2008 :

		Montant des engagements par période					
	Total	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014 et après**
Obligations reflétées au bilan							
Dettes financières	**9 028**	2 522	1 428	1 404	1 343	193	2 138
Intérêts courus	**188**	188	–	–	–	–	–
Dettes liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires [1]	**2 855**	–	–	–	–	–	2 855
Dettes liées aux contrats de location financement	**16**	5	2	1	2	6	–
TOTAL	**12 087**	**2 715**	**1 430**	**1 405**	**1 345**	**199**	**4 993**
Obligations hors bilan							
Obligations en matière de contrats de location simple	**358**	116	77	61	45	26	33
Engagements d'achats de biens et services	**962**	706	127	85	30	6	8
Engagements liés à des investissements industriels	**47**	47	–	–	–	–	–
Garanties et nantissements donnés	**132**	88	2	1	2	25	14
Autres	**102**	52	14	11	10	1	14
TOTAL	**1 601**	**1 009**	**220**	**158**	**87**	**58**	**69**

		Montant des engagements sur la période					
	2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014 et après**
Engagements reçus							
Lignes de financement bancaire [2]	5 363	3 963	2 083	530	–	–	–
Autres lignes de financement bancaire [3]	433	415	4	4	–	–	–
Garanties et nantissements reçus	54	36	3	2	1	–	8
Autres	58	28	3	3	–	–	–
TOTAL	**5 908**	**4 442**	**2 093**	**539**	**1**	**–**	**8**

(1) Comme expliqué en Note 16, la majorité de ces options est exerçable à tout moment et aucun investissement financier significatif n'est considéré comme probable à court terme au titre de ces options.
(2) Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2008 du crédit syndiqué et des lignes bancaires de sécurité.
(3) Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2008.

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, notamment suite à des garanties données lors des cessions intervenues entre 1997 et 2008. Des dommages et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

NOTE 28 - Renseignements par pôle d'activité

Suite aux modifications du périmètre intervenues en 2008, le Groupe a mis en place une structure constituée de quatre pôles (Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale), qui sont gérés séparément et sont exposés à des risques et une rentabilité distincts les uns des autres.

Au 31 décembre 2007, les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale incluent 2 mois d'activité de la société Numico, acquise par le Groupe le 31 octobre 2007. L'information comparative au titre de l'exercice 2007 a ainsi été modifiée afin de rattacher les activités commercialisées sous la marque Blédina au pôle Nutrition Infantile.

2008

(En millions d'euros)	Produits Laitiers Frais	Eaux	Nutrition Infantile	Nutrition Médicale	Total Pôles	Éléments centraux non répartis (1)	Total Groupe
Chiffre d'affaires net	8 697	2 874	2 795	854	15 220	–	15 220
Résultat opérationnel courant	1 224	368	489	189	2 270	–	2 270
Résultat opérationnel	1 187	323	462	217	2 189	(2)	2 187
Résultat des sociétés mises en équivalence	15	36	–	–	51	11	62
Perte de valeur	136	–	–	–	136	–	136
Investissements industriels	368	179	115	28	690	16	706
Investissements financiers	19	20	160	60	259	–	259
Dotation aux amortissements	247	131	95	35	508	17	525
Marge brute d'autofinancement	1 035	398	405	157	1 995	(296)	1 699
Titres mis en équivalence	726	452	–	–	1 178	89	1 267
Total actif du bilan	7 145	3 426	9 999	4 450	25 020	1 845	26 865
Total passif du bilan (2)	1 272	774	1 386	473	3 905	14 260	18 165

(1) 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.

(2) Hors capitaux propres.

2007

(En millions d'euros)	Produits Laitiers Frais	Eaux	Nutrition Infantile	Nutrition Médicale	Total Pôles	Éléments centraux non répartis (1)	Total Groupe
Chiffre d'affaires net	8 299	3 535	809	133	12 776	–	12 776
Résultat opérationnel courant	1 133	480	74	7	1 694	2	1 696
Résultat opérationnel	1 113	442	(7)	–	1 548	(2)	1 546
Résultat des sociétés mises en équivalence	46	34	–	–	80	7	87
Perte de valeur	(19)	(8)	–	–	(27)	–	(27)
Investissements industriels	451	200	46	10	707	19	726
Investissements financiers	273	103	7 939	3 782	12 097	3	12 100
Dotation aux amortissements	230	144	25	5	404	16	420
Marge brute d'autofinancement	1 006	492	45	(19)	1 524	(94)	1 430
Titres mis en équivalence	597	588	–	–	1 185	78	1 263
Total actif du bilan	7 250	3 376	10 267	4 760	25 653	1 923	27 576
Total passif du bilan (2)	1 292	813	1 461	563	4 129	14 347	18 476

(1) 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.

(2) Hors capitaux propres.

NOTE 29 - Répartition géographique de l'activité des pôles

Les activités du Groupe sont réparties dans trois zones géographiques : l'Europe (qui comprend l'Europe de l'Ouest, l'Europe Centrale et de l'Est), l'Asie (qui inclut la région Pacifique à savoir Nouvelle-Zélande et Australie) et le Reste du Monde (composé du continent américain, de l'Afrique et du Moyen-Orient).

	2008			
(En millions d'euros)	**Europe**	**Asie**	**Reste du Monde**	**Total**
Chiffre d'affaires net	9 524	1 854	3 842	15 220
Résultat opérationnel courant	1 496	313	461	2 270
Résultat opérationnel	1 522	275	390	2 187
Résultat des sociétés mises en équivalence	-	30	32	62
Investissements industriels	370	117	203	690
Marge brute d'autofinancement	1 320	286	389	1 995
Total actif du bilan	16 041	5 345	3 634	25 020

	2007			
(En millions d'euros)	**Europe**	**Asie**	**Reste du Monde**	**Total**
Chiffre d'affaires net	7 670	1 643	3 463	12 776
Résultat opérationnel courant	1 107	177	412	1 696
Résultat opérationnel	986	162	398	1 546
Résultat des sociétés mises en équivalence	1	57	29	87
Investissements industriels	321	101	285	707
Marge brute d'autofinancement	986	149	389	1 524
Total actif du bilan	16 990	5 031	3 632	25 653

NOTE 30 - Événements post-clôture

En février 2009, le Groupe a annoncé avoir finalisé la cession par Danone Asia Pte Ltd, d'une part, de sa filiale Frucor, un des leaders des boissons non-alcoolisées en Nouvelle-Zélande et en Australie, et, d'autre part, de ses marques *Mizone* et *V* à l'international (à l'exception de la Chine et de l'Indonésie). Ces cessions se sont effectuées en faveur de Suntory Limited pour un montant supérieur à 600 millions d'euros. Ce montant a été versé par Suntory Limited en février 2009.

En février 2009, le Groupe a annoncé la signature d'un accord entre sa filiale hollandaise, Danone Baby and Medical Nutrition B.V. (l'ancienne holding cotée du groupe Numico), et l'Association Hollandaise des Actionnaires ("VEB") sur le principe d'un paiement additionnel au bénéfice de toutes les personnes qui ont cédé leurs actions Numico au cours de la matinée du lundi 9 juillet 2007, date à laquelle Danone et Numico ont annoncé conjointement l'offre de rachat de Numico par Danone. Le coût total pour Numico est estimé à environ 17 millions d'euros et fait l'objet d'une provision dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2008 (voir Note 18 des annexes aux comptes consolidés).

NOTE 31 - Procédures judiciaires et d'arbitrage

Depuis janvier 2008, plusieurs actions en nom collectif ont été déposées aux Etats-Unis, notamment devant le *United States District Court* de l'État 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*"). La filiale américaine, The Dannon Company Inc., conteste 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.

Diverses autres 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 que le paiement d'une indemnité semble probable et quantifiable (voir Note 18 des annexes aux comptes consolidés).

NOTE 32 - Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2008

En 2008, sur 251 sociétés consolidées (256 en 2007), 231 font l'objet d'une intégration globale (238 en 2007) et 20 d'une mise en équivalence (18 en 2007).

PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE POUR LA PREMIÈRE FOIS EN 2008

- Danone India
- Mayo (Afrique du Sud)
- Danone Suisse
- Danone Korea
- Danone China
- Danone Adriatic (Serbie)
- Stonyfield France
- Danone Guatemala
- Danone Kazakhstan
- Danone Croatie
- Danone Uruguay (Fort Massis)
- Danone Water Bresil (Icoara)
- Danone Premium Brands Trading (China)
- Mashhad Milk Powder (Iran)

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE POUR LA PREMIÈRE FOIS EN 2008

- Toeca International Company (Pays-Bas)
- Weight Watchers (Chine)

SOCIÉTÉS QUI NE SONT PLUS CONSOLIDÉES OU MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2008

- SMDA cédée en janvier 2008
- PLF Amérique du Nord : fusion finalisée en août 2008 dans Danone Dairy Americas (ex Lodahlim France)
- International Nutritional Foods (Shanghai) Baby liquidée en novembre 2008
- Dumex (Thailand) Baby liquidée en décembre 2008
- Milupa Nutricia France cédée en juin 2008
- Numico Beheer Athens Branch : fusion 2008 dans Danone Beheer

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Pourcentages

Sociétés	Pays	Contrôle du Groupe	Intérêts
GROUPE DANONE	France		Société mère
PRODUITS LAITIERS FRAIS			
DANONE	France	100,00	100,00
STONYFIELD FRANCE	France	100,00	100,00
DANONE GMBH	Allemagne	100,00	100,00
DANONEGESMBH	Autriche	100,00	100,00
N.V DANONE SA	Belgique	100,00	100,00
DANONE SERDIKA	Bulgarie	100,00	100,00
DANONE	Croatie	100,00	100,00
DANONE SA	Espagne	57,21	57,21
DANONE CANARIES (ILTESA)	Espagne	78,51	44,92
DANONE FINLAND	Finlande	100,00	100,00
DANONE GRECE	Grèce	100,00	100,00
DANONE KFT	Hongrie	100,00	100,00
DANONE LTD	Irlande	100,00	100,00
DANONE SPA	Italie	100,00	100,00
DANONE	Kazakhstan	100,00	100,00
DANONE NEDERLAND B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE SP Z.O.O	Pologne	100,00	100,00
DANONE Portugal SA	Portugal	97,51	55,23
DANONE A.S	République Tchèque	100,00	100,00

Documents consolidés

*Annexes aux comptes consolidés - **NOTE 32***

Pourcentages

Sociétés	Pays	Contrôle du Groupe	Intérêts
DANONE SRL	Roumanie	100,00	100,00
DANONE LTD	Royaume-Uni	100,00	100,00
DANONE INDUSTRIA	Russie	85,00	85,00
DANONE VOLGA	Russie	90,78	77,16
DANONE ADRIATIC	Serbie	100,00	100,00
DANONE SPOL S.RO	Slovaquie	100,00	100,00
DANONE	Slovénie	100,00	100,00
DANONE AB	Suède	100,00	100,00
DANONE	Suisse	100,00	100,00
DANONE TIKVESLI	Turquie	100,00	100,00
DANONE	Ukraine	100,00	100,00
DANONE DNIPRO (Ex RODICH)	Ukraine	100,00	100,00
DANONE CLOVER	Afrique du Sud	55,00	55,00
MAYO	Afrique du Sud	70,00	38,50
DANONE DJURDJURA ALGERIE	Algérie	100,00	100,00
ALSAFI DANONE COMPANY	Arabie Saoudite	50,10	50,10
DANONE ARGENTINA (1)	Argentine	99,45	99,45
DANONE LTDA	Brésil	100,00	100,00
DANONE CANADA DELISLE	Canada	100,00	100,00
DANONE CHILE	Chili	70,00	70,00
DANONE ALQUERIA	Colombie	61,00	61,00
DANONE DAIRY EGYPT	Égypte	100,00	100,00
DANNON COMPANY	États-Unis	100,00	100,00
STONYFIELD FARM	États-Unis	84,23	84,23
DANONE GUATEMALA	Guatemala	100,00	100,00
DANONE SAHAR	Iran	70,00	70,00
DANONE DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
DANONE (FORT MASSIS)	Uruguay	100,00	100,00
DANONE CHINA	China	100,00	100,00
DANONE KOREA	Corée	100,00	100,00
DANONE INDIA	Inde	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

(1) Appartiennent à la même entité juridique en Argentine.

Pourcentages

Sociétés	Pays	Contrôle du Groupe	Intérêts
EAUX			
DRINKCO	France	100,00	100,00
SA DES EAUX MINÉRALES D'ÉVIAN	France	100,00	100,00
SEAT (Société d'Exploitation d'Activités Touristiques) (3)	France	99,91	99,91
VOLVIC	France	100,00	100,00
DANONE WATERS DEUTSCHLAND	Allemagne	100,00	100,00
DANONE WATER BEVERAGE BENELUX	Belgique	100,00	100,00
AQUA D'OR	Danemark	60,00	49,00
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
ÉVIAN VOLVIC SUISSE	Suisse	100,00	100,00
DANONE HAYAT	Turquie	100,00	100,00
DANONE HAYAT ANTALYA	Turquie	100,00	100,00
DANONE TESSALA BOISSONS	Algérie	100,00	100,00
AGUAS DANONE DE ARGENTINA	Argentine	100,00	100,00
DANONE ARGENTINA (1)	Argentine	99,45	99,45
DANONE NAYA	Canada	100,00	100,00
DANONE WATERS OF AMERICA	États-Unis	100,00	100,00
DANONE WATER BRESIL (Ex ICOARA)	Brésil	100,00	100,00
BONAFONT	Mexique	100,00	100,00
AGA PUREZA (2)	Mexique	50,00	50,00
ULTRA PURA	Mexique	100,00	100,00
CGA	Mexique	100,00	100,00
SALUS	Uruguay	94,11	94,11
FRUCOR BEVERAGES	Australie	100,00	100,00
AQUARIUS	Chine	50,00	50,00
DANONE PREMIUM BRANDS	Chine	100,00	100,00
ROBUST DRINKING WATER (2)	Chine	92,00	92,00
ROBUST (2)	Chine	92,00	92,00
SHENZHEN HEALTH DRINKS (2)	Chine	100,00	100,00
AQUA (PT TIRTA INVESTAMA) (2)	Indonésie	74,00	74,00
FRUCOR	Nouvelle-Zélande	100,00	100,00

(1) Appartiennent à la même entité juridique en Argentine.
(2) Plusieurs entités juridiques constituent la société consolidée.
(3) La SEAT exploite le casino d'Évian. À 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.

Pourcentages

Principales sociétés	Pays	Contrôle du Groupe	Intérêts
NUTRITION INFANTILE			
MILUPA GMBH (1)	Allemagne	100,00	100,00
NUTRICIA GRUNDSTUCKSVERWALTUNGS GMBH	Allemagne	100,00	100,00
CENTRAL LABORATORIES FRIEDRICHSDORF GMBH	Allemagne	100,00	100,00
MILUPA GMBH	Autriche	100,00	100,00
N.V. NUTRICIA BELGIË (1)	Belgique	100,00	100,00
MILUPA BELGIUM	Belgique	100,00	100,00
NUMIL NUTRICIÓN S.R.L.	Espagne	100,00	100,00
NUTRICIA BABY OY LTD	Finlande	100,00	100,00
BLEDINA	France	100,00	100,00
NUMIL HELLAS S.A. (1)	Grèce	100,00	100,00
NUMIL HUNGARY TÁPSZERKERESKEDELNI KFT. (1)	Hongrie	100,00	100,00
NUTRICIA IRELAND LTD. (1)	Irlande	100,00	100,00
NUTRICIA ITALIA S.P.A. (1)	Italie	100,00	100,00
MELLIN S.P.A.	Italie	100,00	100,00
NUTRICIA KAZAKHSTAN LLP	Kazakhstan	100,00	100,00
NUTRITIA SIA AMAIJA LATVIA (1)	Lettonie	100,00	100,00
UAB NUTRICIA BALTICS (1)	Lituanie	100,00	100,00
NUTRICIA NEDERLAND B.V. (1)	Pays-Bas	100,00	100,00
NUTRICIA CUIJK B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00
NUTRICIA EXPORT B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE BEHEER B.V. (1)	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE RESEARCH B.V. (1)	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE TRADING BV (1)	Pays-Bas	100,00	100,00
NUTRICIA POLSKA SP. Z.O.O. (1)	Pologne	100,00	50,00
NUTRICIA ZAKLADY PRODUKCYNE SP. Z.O.O.	Pologne	99,96	49,98
MILUPA PRODUÇÃO S.A.	Portugal	100,00	100,00
MILUPA COMERCIAL S.A. (1)	Portugal	100,00	100,00
NUTRICIA DEVA A.S.	République Tchèque	100,00	100,00
NUTRICIA A.S. (1)	République Tchèque	100,00	100,00
MILUPA S.R.L.	Roumanie	100,00	100,00
NUTRICIA LTD. (1)	Royaume-Uni	100,00	100,00
OJSC ISTRA NUTRICIA BABY FOOD	Russie	99,69	99,69
LLC NUTRICIA RUSSIA (1)	Russie	100,00	99,91
MILUPA S.A.	Suisse	100,00	100,00
NUTRICIA SLOVAKIA S.R.O. (1)	Slovaquie	100,00	100,00
NUMIL TURKEY TRY (1)	Turquie	100,00	100,00
NUTRICIA UKRAINE LLC	Ukraine	100,00	100,00
KASDORF SA	Argentine	100,00	100,00
NUTRICIA BAGO SA (1)	Argentine	51,00	51,00
SUPPORT PRODUTOS NUTRICIONAIS LTDA. (1)	Brésil	100,00	100,00
MASHHAD MILK POWDER INDUSTRIES COMPAGNY	Iran	60,00	60,00
NUTRICIA AUSTRALIA PTY LTD. (1)	Australie	100,00	100,00
NUTRICIA LTD. (NEW ZEALAND) (1)	Nouvelle-Zélande	100,00	100,00
INTERNATIONAL NUTRITION CO. LTD. SHANGHAI	Chine	100,00	100,00
PT SARI HUSADA	Indonésie	99,97	99,97
PT NUTRICIA INDONESIA SEJAHTERA	Indonésie	100,00	100,00
PT SUGIZINDO	Indonésie	99,85	99,82
DUMEX (MALAYSIA) SDN. BHD.	Malaisie	100,00	100,00

(1) Appartiennent aux pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

Pourcentages

Principales sociétés	Pays	Contrôle du Groupe	Intérêts
DUMEX LTD. THAILAND	Thaïlande	98,91	98,91
VIETNAM NUTRITION JOINT STOCK CO.	Vietnam	100,00	100,00
NUTRITION MÉDICALE			
PFRIMMER NUTRICIA GMBH	Allemagne	100,00	100,00
SHS GES. FÜR KLINISCHE ERNÄHRUNG MBH	Allemagne	100,00	100,00
NUTRICIA NAHRUNGSMITTEL GMBH & CO AG	Autriche	100,00	100,00
NUTRICIA A/S	Danemark	100,00	100,00
NUTRICIA SRL	Espagne	100,00	100,00
NUTRICIA CLINICAL OY LTD.	Finlande	100,00	100,00
NUTRICIA NUTRITION CLINIQUE S.A.S.	France	100,00	100,00
NUTRICIA NORGE AS	Norvège	100,00	100,00
NV NUTRICIA	Pays-Bas	100,00	100,00
SCIENTIFIC HOSPITAL SUPPLIES INTERNATIONAL LTD	Royaume-Uni	100,00	100,00
NUTRICIA NORDICA AB	Suède	100,00	100,00
NUTRICIA SA	Suisse	100,00	100,00
NUTRICIA PHARMACEUTICAL COMPAGNY WUXI	Chine	100,00	100,00
NUTRICIA NORTH AMERICA INC.	États-Unis	100,00	100,00

(1) Appartiennent aux pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

Pourcentages

Sociétés	Pays	Contrôle du Groupe	Intérêts
SOCIÉTÉS HOLDINGS ET FINANCIÈRES			
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
HOLDING EUROPÉENNE DE BOISSONS	France	100,00	100,00
DANONE DAIRY AMERICAS	France	100,00	100,00
DANONE DAIRY ASIA	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	96,85
RONCEVAUX	Italie	100,00	100,00
DANONE RE	Luxembourg	100,00	100,00
DANONE HOLDINGS UK	Royaume-Uni	100,00	100,00
ONTARIO	Canada	100,00	100,00
DANONE FOODS	États-Unis	100,00	100,00
DANONE HOLDINGS	États-Unis	100,00	100,00
DANONE WATERS HOLDINGS INC.	États-Unis	100,00	100,00

Pourcentages

Sociétés	Pays	Contrôle du Groupe	Intérêts
DS WATERS LP	États-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
DANONE SINGAPORE HOLDINGS	Singapour	100,00	100,00
CALVON	Singapour	100,00	100,00
DANONE ASIA	Singapour	100,00	100,00
DANONE ASIA HOLDINGS (Ex FEDDIAN)	Singapour	100,00	100,00
DANONE DAIRY INVESTMENTS INDONESIA	Singapour	70,00	70,00
DANONE PROBIOTICS	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
NUTRICIA DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	100,00	100,00
INTERNATIONAL NUTRITION CO. LTD. A/S	Danemark	100,00	100,00
INC SHANGHAI (HOLDING) LTD. A/S COPENHAGEN	Danemark	100,00	100,00
DUMEX NUTRITION LTD. A/S	Danemark	100,00	100,00
NUTRICIA INFANT NUTRITION LTD.	Irlande	100,00	100,00
NUTRICIA INTERNATIONAL B.V.	Pays-Bas	100,00	100,00
NUTRICIA POLAND B.V.	Pays-Bas	50,00	50,00
DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION BV	Pays-Bas	100,00	100,00
UK HOLDINGS CAP LTD.	Royaume-Uni	100,00	100,00
NUTRICIA (COW & GATE, MILUPA) HOLDINGS LTD.	Royaume-Uni	100,00	100,00
INTERNATIONAL NUTRITION CO PTE. LTD.	Singapour	100,00	100,00

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Pourcentages

Sociétés	Pays	Contrôle du Groupe	Intérêts
PRODUITS LAITIERS FRAIS			
GLENISK	Irlande	36,90	35,74
TOECA INTERNATIONAL COMPANY	Pays-Bas	49,00	49,00
STRAUSS DAIRY	Israël	20,00	20,00
CENTRALE LAITIÈRE	Maroc	29,22	29,22
STIAL/SOCOGES	Tunisie	50,00	50,00
GRAMEEN DANONE FOODS	Bangladesh	21,43	21,43
WEIGHT WATCHERS JV	Chine	49,00	49,00
YAKULT DANONE INDIA	Inde	50,00	50,00
YAKULT HONSHA	Japon	20,02	20,02
YAKULT VIETNAM	Vietnam	20,00	20,00
EAUX			
FERMINVEST	France	57,00	57,00
DASANBE AGUA MINERAL NATURAL	Espagne	50,00	50,00
MAGYARVIZ	Hongrie	50,00	50,00
POLSKA WODA	Pologne	50,00	50,00
DAMAVAND	Iran	69,98	39,89
SOTHERMA	Maroc	29,99	29,99
CHINA HUIYUAN JUICE	Chine	22,98	22,98
WAHAHA (1) (2)	Chine	51,00	51,00
KIRIN MC DANONE WATERS	Japon	25,00	25,00
BISCUITS			
BAGLEY LATINO AMERICA	Espagne	49,00	49,00

(1) Ensemble des entités juridiques constituant la société consolidée.
(2) Voir Note 2.2.

20.1.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

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 2008, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Groupe Danone, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

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 d'exercice professionnel 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 vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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 :

- Comme indiqué en Note 4 de l'annexe aux comptes consolidés et suite à l'acquisition de Numico, votre Société a procédé, assistée d'un évaluateur externe, à la détermination des unités génératrices de trésorerie relatives à Numico, à la détermination des niveaux de tests de dépréciation pour les écarts d'acquisition et marques non amorties et des valeurs correspondantes. Nous avons examiné les méthodes et hypothèses retenues pour déterminer ces éléments et notamment le rapport émis par l'évaluateur externe. Nous nous sommes assurés du caractère approprié des principes retenus ainsi que des informations fournies dans la Note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.
- 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, avec l'assistance d'un évaluateur externe pour les éléments relatifs à Numico, et a apprécié 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 les Notes 5 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée, notamment en ce qui concerne la volatilité des valeurs obtenues aux principales hypothèses.

  Comme indiqué dans la Note 1.25 de l'annexe aux comptes consolidés, ce test de dépréciation repose sur des estimations qui ont par nature un caractère incertain, et dont la réalisation est susceptible de différer parfois de manière significative des données prévisionnelles utilisées, notamment compte tenu du contexte économique et financier actuel.
- 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 1.17 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 assuré que le traitement comptable retenu ne contrevient pas aux principes généraux de ce référentiel et que les Notes 1.17 et 5 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.

- Votre Société a apprécié à la clôture de l'exercice s'il existait des indices de perte de valeur des titres de participation mis en équivalence et des titres de participation non consolidés comme décrit respectivement dans les Notes 7 et 8 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons apprécié les approches retenues par votre Société pour l'évaluation de ces participations notamment au regard du contexte économique et financier actuel et avons vérifié que les Notes 7 et 8 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée.
- La Note 2 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 a amené votre Société à maintenir le mode de consolidation de Wahaha par mise en équivalence. 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 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 à la vérification spécifique prévue par la loi 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 11 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS		**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Étienne BORIS	Olivier LOTZ

20.1.3 Honoraires des Commissaires aux Comptes 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 2007 et 2008 :

	2007				2008			
	Pricewaterhouse Coopers		Mazars		Pricewaterhouse Coopers		Mazars	
(En millions d'euros, sauf %)	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**
Audit :								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	**5,2**	**65,0**	**3,0**	**100,0**	**5,4**	**55,0**	**3,0**	**100,0**
Émetteur	*1,0*	*12,5*	*0,8*	*26,7*	*1,0*	*10,0*	*0,6*	*20,0*
Filiales intégrées globalement	*4,2*	*52,5*	*2,2*	*73,3*	*4,4*	*45,0*	*2,4*	*80,0*
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	**2,0**	**25,0**	**-**	**-**	**1,9**	**19,0**	**-**	**-**
Émetteur	*1,6*	*20,0*	*-*	*-*	*1,5*	*15,0*	*-*	*-*
Filiales intégrées globalement	*0,4*	*5,0*	*-*	*-*	*0,4*	*4,0*		*-*
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement	**0,8**	**10,0**	**-**	**-**	**2,6** [1]	**26,0**	**-**	**-**
Fiscal	*0,8*	*10,0*	*-*	*-*	*2,6*	*26,0*	*-*	*-*
Total des honoraires	**8,0**	**100,0**	**3,0**	**100,0**	**9,9**	**100,0**	**3,0**	**100,0**

(1) Ces prestations fiscales réalisées en 2008 concernent essentiellement les entités étrangères Numico. Elles ont été préalablement approuvées par le Comité d'Audit (voir paragraphe 16.3 – Comité d'Audit) et respectent les règles d'indépendance applicables en France et spécifiques au Groupe. Ces prestations ont été transférées pour la plupart à d'autres prestataires de service au cours de l'exercice 2008.

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 2008

Principaux événements de l'exercice

Au cours de l'exercice 2008, la Société a procédé aux opérations suivantes :

- le 25 novembre 2008, la Société a finalisé le rachat de l'ensemble des titres de Royal Numico N.V., Société dont elle détenait 98,85 % des titres depuis le 31 décembre 2007 Le rachat des 1,15 % de titres restants pour un montant de 143 millions d'euros a été autorisé par la Cour d'Appel d'Amsterdam le 28 octobre 2008 à la suite d'une procédure de retrait obligatoire ("squeeze-out") engagée par la Société en 2007 ;
- la participation de 100 % dans la société Sources du Mont-Dore en Auvergne, dénommée SMDA (Eaux – France), a été cédée en janvier 2008 pour un montant de 15 millions d'euros ;
- la participation de 100 % dans la société Roncevaux a été cédée à la société Compagnie Gervais Danone pour une valeur nette de 131 millions d'euros ;
- la Société a mis en place de nouveaux financements afin de (i) refinancer le solde du crédit-relais, (ii) pérenniser la structure de la dette en allongeant sa maturité moyenne et en répartissant ses échéances et (iii) sécuriser les besoins en financement futurs du Groupe. Ces opérations ont ainsi consisté en l'émission d'emprunts obligataires en euros pour un montant total de 2,3 milliards d'euros avec des maturités à l'origine de 3 à 7 ans.

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 304 millions d'euros en 2008 contre 290 millions d'euros en 2007.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 457 millions d'euros en 2008 contre 549 millions d'euros en 2007.

Les produits de participations s'élèvent à 1 021 millions d'euros en 2008 contre 1 627 millions d'euros en 2007. La diminution constatée par rapport à l'exercice 2007 résulte principalement d'un dividende exceptionnel reçu en 2007 et non renouvelé en 2008.

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2008, qui s'élève à 260 millions d'euros, comprend principalement un produit complémentaire perçu au titre de la cession de la participation dans la société Générale Biscuit Glico France.

COMMENTAIRES SUR LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2008

Au 31 décembre 2008, la dette nette de la Société, qui s'élève à environ 9 milliards d'euros, comprend principalement :

- le crédit syndiqué mis en place en décembre 2007 pour un montant initial en principal de 4 milliards d'euros dans le cadre du refinancement du crédit-relais (tiré à hauteur de 1,7 milliard d'euros au 31 décembre 2008) ;
- des emprunts obligataires en euros pour un montant total de 2,3 milliards d'euros avec des maturités de 3 à 7 ans ;
- un compte-courant avec Danone Finance International, l'une des sociétés financières du Groupe, filiale indirecte de la Société, pour un montant de 3,2 milliards d'euros.

INFORMATIONS CONCERNANT LES CHARGES DÉDUCTIBLES

Conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code Général des Impôts, un montant de 453 574 euros a été réintégré dans les bases imposables de l'exercice 2008 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 2008 :

- le groupe Eurazeo détient 5,1 % du capital et 5,2 % des droits de vote nets ;

- la Caisse des Dépôts et Consignations détient 3,9 % du capital et 4,0 % des droits de vote nets ;
- le Fonds Commun de Placement “Fonds Groupe Danone” détient 1,6 % du capital et 3,1 % des droits de vote nets ;
- Groupe Sofina détient 2,1 % du capital et 3,2 % des droits de vote nets ;
- Predica détient 1,4 % du capital et 1,4 % des droits de vote nets ;
- la Société détient 5,9 % 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 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 2008, 2 606 041 options d’achat à 1 177 bénéficiaires au prix d’exercice de 57,13 euros ;
- au titre du plan d’octobre 2008, 30 133 options d’achat à 26 bénéficiaires au prix de 46,33 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 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 26 avril 2007 et du 29 avril 2008, la Société n’a procédé à aucun rachat de ses propres actions en 2008.

Au 31 décembre 2008, la Société détenait 30 230 408 actions propres, soit 5,9 % de son capital.

Voir également paragraphe 21.1.3.

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, notamment celles faisant l’objet d’une gestion collective ou étant frappées d’incessibilité, soit dans le cadre d’un Plan d’Épargne 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 8 465 980, 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 les Directeurs Généraux Délégués 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 1er janvier 2007 et ce jusqu’à la fin de leurs fonctions.

Le Conseil d’Administration réuni le 29 avril 2008 a confirmé la décision de l’année précédente en date du 26 avril 2007, qui avait 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 661 salariés au 31 décembre 2008 (692 salariés au 31 décembre 2007), dont environ 75 % sont des cadres. Les rémunérations brutes de ces salariés et les charges sociales afférentes se sont élevées à 168 millions d’euros en 2008 (186 millions d’euros en 2007), dont 6,2 millions d’euros au titre des accords d’intéressement (5,4 millions d’euros en 2007).

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.

À la suite des accords sur l’aménagement et la réduction du temps de travail conclus en 1999 et la mise en place en 2004 de la journée de solidarité, le nombre de jours travaillés sur une année a été ramené à 210 pour les cadres non directeurs. Pour les employés, techniciens et agents de maîtrise, le nombre d’heures travaillées par an a été porté à 1 589.

Un grand nombre de formations, internes ou externes, sont disponibles à la demande des salariés. En 2008, 14 395 heures de formation ont été dispensées à 64 % des collaborateurs.

L'implication de la Société dans la société civile est très fortement ancrée dans sa culture. À titre d'exemple, l'insertion des jeunes est favorisée par les contrats de professionnalisation 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 2008 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. Par ailleurs, la Société offre également la possibilité à ses salariés de prendre des congés solidaires pour travailler avec l'association "Planète Urgence".

L'impact de la Société sur l'environnement est faible du fait de son activité. Cependant, des actions de sensibilisation à la protection de l'environnement ont été poursuivies en 2008 et des programmes de réduction des émissions de carbone mis en œuvre. Ces mesures ont principalement porté sur la politique voyage de la Société avec une limitation des déplacements en avion, le recyclage des matières premières (aluminium, plastique, verre), la collecte du papier, des piles usagées ou des cartouches d'imprimantes, ainsi que sur l'utilisation de fournitures partiellement ou totalement recyclées.

Le tableau ci-dessous présente quelques indicateurs chiffrés liés à l'impact de l'activité des filiales des quatre Pôles de la Société sur l'environnement :

	Unités	2008
Énergie		
Énergie thermique (1)	*GWh* (2)	2 439
Énergie électrique	*GWh* (2)	1 744
Énergie totale	*GWh* (2)	4 183
Déchets		
Déchets totaux (3)	*milliers de tonnes*	229
Déchets valorisés (4)	*milliers de tonnes*	188
Taux de valorisation	*%*	82
Eau		
Consommation (5)	*millions de m^3*	38
Rejets DCO nette (6)	*Tonne*	4 305
Nombre de rejets accidentels significatifs (produits chimiques et hydrocarbures)		3
Gaz participant à l'effet de serre (direct) (11)	*milliers de tonnes équivalent CO_2* (7)	**564**
Gaz participant à l'acidification atmosphérique		
Oxyde de soufre	*tonne équivalent SO_2* (8)	3 324
Oxyde d'azote	*tonne équivalent NO_2* (9)	1 349
Gaz ayant un impact sur la couche d'ozone (12)	*kg équivalent CFC* (10)	**600**

(1) Énergie 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_2) provient essentiellement de la combustion de matières Seules les émissions primaires de CO_2 sont indiquées.
(8) SO_2 : dioxyde de soufre.
(9) NO_2 : dioxyde d'azote.
(10) CFC : chlorofluorocarbones.
(11) Comprennent : CO_2, CH4, N2O, 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 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.

Suite à la création de la SICAV danone.communities et à la mise en place du FCPR danone.communities, la Société avait souscrit 20 millions d'euros dans cette SICAV.

Lancée en mai 2007, la SICAV danone.communities atteint un encours total à travers ses cinq compartiments, à fin janvier 2009, d'environ 66 millions d'euros.

Sa stratégie d'investissement consiste à investir au moins 90 % de l'actif dans une sélection d'instruments de taux de la zone euro privilégiant une approche "Investissement Socialement Responsable" (ISR) et au maximum 10 % dans le Fonds Commun de Placement à Risques (FCPR) danone.communities. Les compartiments se différencient par leur horizon d'investissement et leur couple rendement/risque.

Proposé depuis 2008 à travers un FCPE dédié aux salariés des filiales françaises du groupe Danone (dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe et parmi les choix d'investissements pour la participation ou l'intéressement), plus de 15 % des employés en France ont souscrit dès la première année et plus de 40 % des employés du siège et de la recherche.

À ce jour, trois investissements ont été réalisés par le FCPR, dans trois régions et trois secteurs différents :

1. Grameen Danone Foods, Bangladesh

Le premier investissement du FCPR a été réalisé auprès de la société Grameen Danone Foods au Bangladesh. Ce financement doit notamment permettre la construction d'une usine de yaourts fortifiés en micronutriments pour servir le marché de Dhaka au Bangladesh. Vendu à un prix très accessible par des Grameen ladies et des petits magasins, il vient lutter contre les carences nutritionnelles des enfants.

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 millions de Takas.

2. 1001 Fontaines, Cambodge

1001 Fontaines permet à des villages isolés du Cambodge d'accéder à une eau potable, de manière à éviter à leurs habitants de boire l'eau des mares (à l'origine d'une surmortalité infantile et de maladies diarrhéiques). 1001 Fontaines utilise un procédé de traitement par ultraviolet alimenté par l'énergie solaire pour purifier l'eau de ces mares. Danone.communities accompagne ce projet au travers d'un investissement dans la société UV + Solaire. Cet investissement a pris la forme d'une souscription à une augmentation de capital à hauteur de 33 %, soit 51 000 euros, et une avance en compte-courant de 99 000 euros.

3. La Laiterie du Berger, Sénégal

La société sénégalaise la Laiterie du Berger est une laiterie qui valorise et relocalise le lait frais des éleveurs Peuls (et non le lait importé qui représente l'essentiel de la consommation au Sénégal, et ce alors qu'une partie importante de la population de ce pays vit grâce à l'élevage). Des produits de qualité à base de ce lait frais sont vendus à un prix compétitif sur le marché sénégalais. L'investissement réalisé par le FCPR, sous forme d'une souscription à une augmentation de capital, s'élève à 341 millions de FCFA (environ 520 000 euros).

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 chacun de ces trois investissements.

Enfin, conformément aux engagements pris par le conseil, le montant total des contributions financières de la Société pour les projets danone.communities en 2008 a atteint la somme de 2,2 millions d'euros, soit un montant inférieur au plafond de 2,5 millions d'euros fixé par le Conseil d'Administration de Groupe Danone. Le montant de ce plafond a été reconduit à l'identique pour l'exercice 2009. Il sera revu chaque année par le Conseil d'Administration de la Société pour tenir compte du développement de danone.communities.

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 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 Document de Référence.

(iii) Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance

Le 5 avril 2006, le groupe Eurazeo a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 5 %. Au 31 décembre 2008, le groupe Eurazeo détient 5,1 % du capital et 5,2 % 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 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" (fonds détenant au 31 décembre 2008 1,6 % du capital et 3,1 % 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 siégeront au Conseil d'Administration de Yakult Honsha.

(viii) Pouvoirs du Conseil d'Administration en cas d'offre publique

L'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2008 a mis fin à la faculté accordée au Conseil d'Administration de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société en période d'offre publique sur ses titres. La résolution proposée lors de l'Assemblée Générale des actionnaires se réunissant le 23 avril 2009 confirmera expressément que les rachats d'actions ne sont plus possibles en période d'offre publique sur les titres de la Société.

(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 Document de Référence et dans la Note 16 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 Document de Référence
- Dans le cadre du refinancement de l'acquisition du groupe Numico, la Société a conclu en décembre 2007 un contrat de crédit syndiqué (décrit au paragraphe 10.3) comportant une clause de changement de contrôle. Ce crédit syndiqué (d'un montant en principal de 4 milliards d'euros) 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 et certaines lignes de crédit bancaire comprennent également un dispositif similaire dans le cas d'un changement de contrôle de la Société (voir paragraphe 10.1).

(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 Document de Référence.

COMMENTAIRES SUR LES RÉSOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2008 (1re et 2e résolutions)

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Affectation du résultat (3e résolution)

Il vous est proposé de :

• constater que le bénéfice de l'exercice 2008 s'élève à	848 609 898,69 euros
• constater que le report à nouveau est de	3 658 342 267,78 euros
• soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à	4 506 952 166,47 euros
• décider d'affecter le total ainsi obtenu :	
au dividende pour un montant de	616 562 572,80 euros
au report à nouveau pour un montant de	3 890 389 593,67 euros

La somme de 616 562 572,80 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 1,20 euro par action.

Le dividende de l'exercice 2008 sera détaché de l'action le 30 avril 2009 et sera payable à partir du 27 mai 2009.

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

Exercice	Nombre d'actions (1)	Dividende distribué (2)
2005	528 470 380	0,85
2006	521 729 492	1
2007	512 851 460	1,1

(1) Les chiffres des exercices 2005 et 2006 ont été retraités pour prendre en compte la division par 2 du nominal des actions intervenue en 2007.
(2) Distribution éligible pour sa totalité à la réfaction de 40 %.

Option pour le paiement du dividende en actions (4e résolution)

Nous vous proposons la possibilité de choisir entre un paiement du dividende en numéraire ou en actions nouvelles.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles est fixé à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext lors des vingt séances de bourse précédant le jour de l'assemblée diminuée du montant du dividende. Ce prix d'émission sera arrondi au centime d'euro supérieur.

Les actions nouvelles porteront jouissance au 1er janvier 2009 et seront entièrement assimilées aux autres actions de la Société.

Si le montant des dividendes auquel l'actionnaire a droit ne correspond pas à un nombre entier d'actions, il pourra recevoir :

- soit le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en numéraire ;
- soit le nombre d'actions immédiatement supérieur, moyennant un versement complémentaire en numéraire.

L'option pour le dividende en actions sera ouverte du 30 avril 2009 au 18 mai 2009. À défaut d'avoir exercé cette option dans ce délai, l'actionnaire recevra en numéraire la totalité des dividendes qui lui sont dus.

La date de détachement du dividende de l'action ainsi que la date de négociation ex-dividend sont fixées au 30 avril 2009.

La date de paiement en espèces ou de livraison des actions est fixée au 27 mai 2009.

Approbation des conventions visées au rapport spécial des Commissaires aux Comptes (5e résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les deux conventions dont il est fait état dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Nous vous précisons qu'il s'agit de deux garanties intra-groupe accordées par votre Société à ses filiales financières (Danone Finance et Alfabanque), pour des montants respectifs de 3 milliards d'euros (au lieu d'un montant de 2,5 milliards d'euros prédédemment autorisé, au titre du programme billets de trésorerie du Groupe porté par Danone Finance) et 500 millions d'euros (au titre d'une ligne de crédit bancaire de sécurité dont bénéficient ces deux sociétés).

Le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant au paragraphe 20.2.4 du Document de Référence détaille ces deux conventions.

Renouvellement des mandats d'Administrateur (6e, 7e, 8e, 9e et 10e résolutions)

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler pour la durée statutaire, à savoir trois ans, les mandats d'Administrateurs de Messieurs Richard GOBLET d'ALVIELLA, Christian LAUBIE, Jean LAURENT, Hakan MOGREN et Benoît POTIER. Leurs mandats viendraient à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

Le Conseil d'Administration, sur avis de son Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné la situation de chacun de ces administrateurs au regard du Code de gouvernement d'entreprise du Groupe (le Code AFEP-MEDEF) et a conclu qu'ils devaient tous être considérés comme "administrateurs indépendants".

Concernant Monsieur LAUBIE, votre accord pour le renouvellement de son mandat serait donné au titre de l'article 15.II des statuts de la Société. Cet article prévoit en effet que le dépassement de 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 dépassé l'âge de 70 ans à ce jour.

Nomination d'un Administrateur (11e résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir nommer Madame Guylaine SAUCIER en qualité d'Administrateur pour la durée statutaire, à savoir trois ans. Son mandat viendrait à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

Le Conseil d'Administration, sur avis de son Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné la situation de Madame Guylaine SAUCIER au regard du Code de gouvernement d'entreprise du Groupe (le Code AFEP-MEDEF) et a conclu que Madame Guylaine SAUCIER devait être considérée comme "Administrateur indépendant".

La liste des fonctions et mandats exercés par Madame Guylaine SAUCIER au 31 décembre 2008, ainsi qu'au cours des cinq dernières années, figure en annexe A.3 – Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs.

Fixation du montant des jetons de présence (12e résolution)

Nous vous proposons de porter le montant maximal des jetons de présence de 500 000 à 600 000 euros par exercice. Nous vous rappelons que ce montant de 500 000 euros avait été fixé par votre Assemblée en 2003.

Cette augmentation permettra notamment de prendre en compte d'une part, la nomination de l'Administrateur additionnel qui vous est proposée et d'autre part, l'augmentation du montant des jetons de présence versés au Conseil (cette augmentation étant elle-même due à la création du Comité de Responsabilité Sociale en 2007 et à l'augmentation régulière du nombre de réunions du Conseil et de ses comités).

La répartition des jetons de présence de votre Conseil comporte une partie fixe et une partie variable, basée sur des montants forfaitaires par réunion, qui permet de prendre en compte la participation effective de chaque Administrateur aux travaux du Conseil et de ses comités.

Le Conseil rappelle que conformément au Règlement intérieur du Conseil, les quatre Administrateurs qui sont par ailleurs mandataires sociaux ne perçoivent pas de jetons de présence.

Un détail individuel des jetons de présence reçus en 2008 par Administrateur ainsi que les règles prévues de répartition sont mentionnés aux chapitres 14 et 15 du Document de Référence.

Acquisition par la Société de ses propres actions (13e résolution)

Il apparaît opportun que votre Conseil continue à disposer 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 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 remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- la conservation et la remise d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ; ou
- l'annulation d'actions dans la limite légale maximale.

Ces opérations pourraient être effectuées à tout moment. Toutefois, votre Conseil a décidé de confirmer expressément sa décision prise l'année dernière d'interdire ces rachats en période d'offre publique sur les titres de la Société.

Le nombre maximum d'actions pouvant être acquises représenterait 10 % du capital social, soit 51 380 214 actions à la date du 31 décembre 2008, à un prix maximum d'achat de 65 euros, représentant un montant maximum d'achat théorique de 3 339 713 910 euros. Ce dernier chiffre est mentionné à titre indicatif, car il ne tient pas compte des actions déjà détenues par la Société.

Cette autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

Création d'un Fonds Danone Éco-système (14e résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir approuver la mise en place par la Société du projet "Fonds Danone Éco-système".

Votre Société a toujours été convaincue que le développement des entreprises était lié au développement économique et social de leurs environnements respectifs : fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, zones d'activité, lieux de consommation et de vie (leur "Éco-système"), et cette conviction est l'un des

fondements du double projet économique et social de votre Société. Par ailleurs, l'interdépendance entre les entreprises et leur environnement économique proche n'a cessé de devenir de plus en plus forte ces dernières années. Dans ce contexte, votre Société souhaite formaliser son engagement responsable en faveur du développement de son Éco-système.

Dans la continuité de son double projet économique et social, votre Société souhaite ainsi créer une ou plusieurs structures innovantes, à but non lucratif et dédiées à la réalisation d'œuvres d'intérêt général, pour renforcer son Éco-système en France et à l'international (le projet "Fonds Danone Éco-système") et dont les grands principes de fonctionnement seront les suivants :

- le Fonds Danone Éco-système sera un fonds de dotation (tel que défini à l'article 140 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 sur la modernisation de l'Économie et par le décret n° 2009-158 du 11 février 2009 relatif aux fonds de dotation) et/ou toute structure à but non lucratif en France et/ou à l'étranger ;
- le Fonds Danone Éco-système se concentrera sur la création et le renforcement d'activités économiques et le développement de compétences dans les territoires où il intervient ;
- votre Société affectera, à titre de dotation gratuite et irrévocable, la somme de cent millions d'euros (100 000 000 euros), versée en une seule fois (la "Dotation en Capital"), dont les revenus, voire tout ou partie de la Dotation en Capital elle-même, seront dédiés à la réalisation d'œuvres d'intérêt général telles que définies ci-dessus ;
- en complément de la Dotation en Capital, votre Société et ses filiales pourront chaque année, et ce pour une durée de cinq (5) années à compter de l'exercice 2009, consacrer un montant global maximal représentant jusqu'à 1 % du résultat net courant consolidé du groupe Danone au profit du Fonds Danone Éco-système ou de toute autre structure dédiée, notamment par voie de donations supplémentaires (les "Donations Supplémentaires Annuelles"). Nous vous précisons que ces Donations Supplémentaires Annuelles seront enregistrées comme une charge courante dans les comptes du Groupe.

Dans un souci de transparence et afin de veiller à ce que les intérêts des actionnaires de votre Société soient préservés, les Donations Supplémentaires Annuelles visées ci-dessus :

- seront examinées par le Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration de votre Société ;
- feront l'objet d'un compte rendu de votre Conseil dans chacun de ses rapports à l'Assemblée Générale.

Pour ces raisons nous vous demandons de bien vouloir approuver, d'une part, la mise en place de ce projet et, d'autre part, le versement par la Société de la Dotation en Capital et des Donations Supplémentaires Annuelles.

* * *

PROJET DE MODIFICATIONS APPORTÉES AUX STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les modifications statutaires suivantes (Résolutions 15 à 22) :

Modification de l'article 3 des statuts relatif à la dénomination sociale (15e résolution)

La modification qui vous est proposée par la quinzième résolution concerne l'article 3 des statuts de la Société relatif à la dénomination sociale.

Nous vous proposons de modifier la dénomination sociale de la Société (actuellement "Groupe Danone") et d'adopter comme nouvelle dénomination sociale "Danone".

Le choix d'un nom plus simple, moins institutionnel, donnera au Groupe un caractère plus international et fera converger la dénomination juridique de la Société avec l'usage courant à l'extérieur du Groupe. De plus, ce choix, désormais centré sur l'une des marques phares du Groupe, permettra de se rapprocher de la pratique quasi-générale des grands groupes cotés.

Harmonisation de l'article 7.I alinéa 3 des statuts relatif à la procédure d'augmentation de capital (16e résolution)

La modification qui vous est proposée par la seizième résolution concerne l'alinéa 3 de l'article 7.I des statuts de la Société relatif à la procédure d'augmentation de capital.

Depuis l'ordonnance du 24 juin 2004 portant réforme du régime des valeurs mobilières émises par les sociétés commerciales, l'article L. 225-129 du Code de commerce prévoit que les augmentations de capital peuvent également être réalisées par le biais d'une délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration, et non plus seulement par le biais d'une délégation de pouvoirs.

Il vous est donc proposé de mettre l'alinéa 3 de l'article 7.I des statuts de la Société en conformité avec cette disposition impérative de la loi.

Harmonisation de l'article 10.VII des statuts relatif à la procédure d'identification des actionnaires au porteur (17e résolution)

Il vous est proposé par la dix-septième résolution de modifier l'article 10.VII des statuts afin de le mettre à jour de la nouvelle procédure d'identification des actionnaires introduite par la loi du 1er août 2003 de sécurité financière et par l'ordonnance du 24 juin 2004 portant réforme du régime des valeurs mobilières émises par les sociétés commerciales.

L'article L. 228-2 du Code de commerce prévoit ainsi que la Société doit désormais engager la procédure d'identification de ses actionnaires au porteur auprès du *"dépositaire central qui assure la tenue du compte d'émission de ses titres"*, et non plus auprès de l'*"organisme chargé de la compensation"*.

Cette disposition étant impérative, il convient de supprimer toute référence à l'"organisme chargé de la compensation" dans les statuts de la Société.

Modification de l'article 18.IV alinéa 2 des statuts relatif à la tenue du Conseil d'Administration par tous moyens de télécommunication (18e résolution)

Il vous est proposé par la dix-huitième résolution de compléter l'article 18.IV alinéa 2 des statuts en prévoyant la possibilité, pour les Administrateurs, de participer aux réunions du Conseil d'Administration par l'intermédiaire d'une liaison téléphonique et non plus uniquement par un système de visioconférence. Votre Conseil d'Administration bénéficiera ainsi de l'assouplissement introduit par l'article L. 225-37 du Code de commerce tel que modifié par la loi du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie et par le décret du 11 décembre 2006.

Harmonisation de l'article 22.III des statuts relatif à l'inscription en compte des actions de la Société pour participer à une Assemblée Générale de la Société (19e résolution)

Les modifications qui vous sont proposées par la dix-neuvième résolution concernent l'article 22.III des statuts et résultent des dispositions du décret du 11 décembre 2006.

Il s'agit de se mettre à jour des nouvelles dispositions relatives aux modalités d'immobilisation des actions en vue de la participation aux Assemblées Générales, par un système de "date d'enregistrement" (dit de *"record date"*).

En effet, la participation aux Assemblées Générales est subordonnée, à compter du 1er janvier 2007, à un enregistrement ou à une inscription effectué, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur. Cet enregistrement est constaté par une "attestation de participation" délivrée à l'actionnaire.

Pour les sociétés dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé, l'enregistrement ou l'inscription en compte doit être effectif au plus tard le 3e jour ouvré avant l'assemblée, à 0h00, heure de Paris.

Il vous est donc proposé de mettre l'article 22.III des statuts de la Société en conformité avec cette disposition impérative.

Modification de l'article 26.III alinéas 2 et 4 des statuts visant à prendre en compte les règles relatives à la signature électronique en cas de vote par un moyen de télécommunication (20e résolution)

Les modifications qui seront introduites par la vingtième résolution concernent les moyens de télécommunication pouvant être utilisés par les actionnaires pour le vote (i) avant les Assemblées Générales et (ii) pendant les Assemblées Générales.

Les modifications susvisées concernent toutes deux les modalités d'utilisation par les actionnaires de moyens de télécommunication pour le vote aux Assemblées Générales et impliquent la modification du même article des statuts de la Société, à savoir l'article 26.III. Il vous est donc proposé de vous prononcer sur celles-ci dans le cadre d'une seule et même résolution.

(i) Pour le vote avant les Assemblées Générales :

Le décret du 11 décembre 2006 clarifie le régime de la signature électronique qui accompagne l'envoi par télétransmission à la Société des formules de procuration et de vote par correspondance. Il précise que cette signature peut prendre la forme soit d'une "signature électronique sécurisée", soit - si les statuts le prévoient, ce qui serait désormais le cas pour votre Société - d'un autre procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil, visant *"[…] l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel [la signature] se rattache"*.

Il est ainsi proposé de modifier le deuxième alinéa de l'article 26.III des statuts afin de faciliter la mise en œuvre d'un vote électronique pour le compte de votre Société.

(ii) Pour le vote pendant les Assemblées Générales :

Les statuts de la Société prévoient qu'il revient au Conseil d'Administration de décider si le vote qui intervient pendant l'assemblée peut être exprimé par télétransmission.

Depuis la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques, les actionnaires peuvent, si les statuts le permettent, participer aux débats ou voter en séance à distance en utilisant des moyens de télécommunication. Ils sont alors réputés présents à l'assemblée pour le calcul du quorum et de la majorité.

Le décret du 11 décembre 2006 a précisé que les procédés utilisés doivent transmettre au moins la voix des participants et satisfaire à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations. Il convient donc de mettre à jour le quatrième alinéa de l'article 26.III des statuts.

Modification de l'article 27.I des statuts visant à attribuer au Conseil d'Administration la compétence pour décider ou autoriser l'émission d'obligations (21e résolution)

Il vous est proposé par la 21e résolution de modifier l'article 27.I dernier alinéa des statuts de la Société afin de transférer au Conseil d'Administration la compétence pour décider ou autoriser l'émission d'obligations comme le permet le premier alinéa de l'article L. 228-40 du Code de commerce qui prévoit que le Conseil d'Administration a *"…qualité pour décider ou autoriser l'émission d'obligations, sauf si les statuts réservent ce pouvoir à l'Assemblée Générale ou si celle-ci décide de l'exercer"*.

Afin de permettre au Conseil d'Administration de la Société de décider ou d'autoriser l'émission d'obligations, il conviendrait de supprimer l'article 27.I.9° des statuts de la Société qui réserve la compétence dans ce domaine à l'Assemblée Générale.

Il convient de relever que le choix d'attribuer au Conseil d'Administration le soin de décider l'émission d'obligations a été fait par la grande majorité des grands groupes français cotés.

De plus, cette modification statutaire offrira au Conseil d'Administration une plus grande flexibilité pour assurer au mieux le financement de la Société.

Enfin, cette modification statutaire permettra désormais au Conseil d'Administration d'accorder au Directeur Général le droit de subdéléguer le pouvoir de décider d'une émission obligataire (une telle faculté de subdélégation s'avère essentielle pour décider très rapidement d'une émission dès que les conditions de marché se montrent favorables). Or, pour des raisons légales, une telle faculté de subdélégation n'est plus offerte aux sociétés qui continuent à maintenir au profit de l'assemblée la compétence d'autoriser des émissions obligataires.

Enfin, si cette modification était adoptée, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration d'émettre des obligations pour un montant en principal de 4 milliards d'euros jusqu'en 2011, qui avait été consentie par l'Assemblée Générale du 27 avril 2006, deviendrait caduque, comme il avait été prévu dans la onzième résolution de ladite Assemblée Générale.

Harmonisation des articles 27.III et 28.II des statuts relatifs aux quorums requis pour les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires (22e résolution)

Il vous est proposé par la vingt-deuxième résolution de modifier les articles 27.III et 28.II des statuts afin de se conformer aux nouveaux quorums requis pour les Assemblées Générales Ordinaires et les Assemblées Générales Extraordinaires, qui ont été réduits par les nouveaux articles L. 225-98 alinéa 2 et L. 225-96 alinéa 2 du Code de commerce, tels que modifiés par la loi du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie.

En effet, conformément au nouvel article L. 225-98 alinéa 2 du Code de commerce, pour les Assemblées Générales Ordinaires, les quorums requis ont été réduits à un cinquième sur première convocation et aucun quorum n'est plus exigé sur deuxième convocation. Pour les Assemblées Générales Extraordinaires, conformément au nouvel article L. 225-96 alinéa 2 du Code de commerce, les quorums ont été réduits à un quart sur première convocation et à un cinquième sur deuxième convocation.

Ces dispositions étant impératives, il convient de supprimer toute référence aux anciens quorums dans les statuts de la Société.

* * *

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les autorisations financières suivantes (Résolutions 23 à 32, **telles que résumées au paragraphe 21.1.4** – Capital autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital) :

Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (23e résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler à votre Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, la délégation de compétence de décider l'émission, **avec maintien du droit préférentiel de souscription**, d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

Par rapport à la précédente délégation qui avait été octroyée par l'Assemblée Générale en 2007 et qui arrive à échéance, le plafond du montant global de cette nouvelle autorisation est :

(i) pour le montant nominal des actions ordinaires de la Société à émettre :

maintenu à 45 millions d'euros (soit à titre indicatif environ **35 % du capital social**), étant précisé que sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions ordinaires qui seraient éventuellement émises en vertu de la 24e résolution (émissions dilutives avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité obligatoire), 25e résolution (autorisation d'augmenter le nombre de titres à émettre), 26e résolution (émission dilutive en cas d'offre publique d'échange) et 27e résolution (émission dilutive en vue de rémunérer des apports en nature) ; et

(ii) pour les valeurs mobilières donnant accès au capital : **maintenu à 2 milliards d'euros** (plafond commun avec les 24e, 25e, 26e et 27e résolutions).

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation de 2007.

Cette nouvelle délégation annulerait et remplacerait la 10e résolution votée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, mais avec obligation de conférer un droit de priorité (24e résolution)

Nous vous demandons également de bien vouloir renouveler, pour une durée de vingt-six mois, la délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société **avec suppression du droit préférentiel de souscription**, et par offre au public, tant en France qu'à l'étranger. Nous vous précisons qu'en cas d'utilisation de cette autorisation, **un droit de priorité sera conféré obligatoirement aux actionnaires existants sur la totalité de l'émission** (ce droit de priorité ne donnera pas lieu à la création de droits négociables).

Par rapport à la précédente délégation qui avait été octroyée par l'Assemblée Générale en 2007 et qui arrive à échéance, le plafond du montant de cette nouvelle autorisation est :

(i) pour le montant nominal des actions ordinaires de la Société à émettre :

abaissé à 30 millions d'euros (représentant à titre indicatif environ **23,36 % du capital social** au lieu de 25,30 %), étant précisé (i) que sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions ordinaires qui seraient éventuellement émises en vertu de la 25e résolution (autorisation d'augmenter le nombre de titres à émettre), 26e résolution (émission dilutive en cas

d'offre publique d'échange) et 27e résolution (émission dilutive en vue de rémunérer des apports en nature) et (ii) **que ce plafond s'imputera sur le plafond global de 45 millions d'euros** prévu à la 23e résolution (émissions non dilutives avec maintien du droit préférentiel de souscription) ; et

(ii) pour les valeurs mobilières donnant accès au capital :

maintenu à 2 milliards d'euros (plafond commun aux 23e, 25e, 26e et 27e résolutions).

Nous vous informons qu'en vertu des dispositions légales et réglementaires applicables, le prix d'émission des actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société serait au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société pendant les trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par votre assemblée en 2007.

Cette nouvelle délégation annulerait et remplacerait la délégation consentie par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 dans sa 13e résolution.

Autorisation donnée au Conseil d'Administration en cas d'augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'augmenter le nombre de titres à émettre (25e résolution)

En raison de la volatilité des conditions actuelles de marché, il a paru souhaitable à votre Conseil de renouveler, pour une durée de vingt-six mois, l'autorisation consentie au Conseil d'Administration d'augmenter, pour chacune des émissions décidées en application des 23e (émissions non dilutives avec maintien du droit préférentiel de souscription) et 24e (émissions dilutives avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité obligatoire) résolutions qui précèdent, le nombre de titres à émettre, dans les conditions fixées à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, à savoir dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour cette émission. Nous vous précisons que cette autorisation n'aura pas pour effet d'augmenter les plafonds respectifs prévus dans ces deux résolutions.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente autorisation accordée par votre assemblée en 2007.

Cette nouvelle délégation annulerait et remplacerait la 12e résolution votée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société (26e résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler, pour une durée de vingt-six mois, la délégation de compétence accordée à votre Conseil d'Administration pour émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société sur une société cotée sur un marché réglementé.

Le maintien de cette autorisation a paru nécessaire à votre conseil car elle permettrait à votre Société de maintenir sa capacité d'acquisition des participations de taille moyenne dans des sociétés cotées sur un marché réglementé et de financer ces acquisitions en actions (plutôt que par endettement).

L'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières correspondantes serait réalisée sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Par rapport à la précédente délégation qui avait été octroyée par l'Assemblée Générale en 2007 et qui arrive à échéance, le plafond du montant de cette nouvelle autorisation est :

(i) pour le montant nominal des actions ordinaires de la Société à émettre :

abaissé à 25 millions d'euros (représentant à titre indicatif environ **19,46 % du capital social** au lieu de 25,30 %), étant précisé que **les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront respecter le plafond de 23,36 % prévu dans la 24e résolution** (émissions dilutives avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité obligatoire) ; et

(ii) pour les valeurs mobilières donnant accès au capital :

maintenu à 2 milliards d'euros (plafond commun aux 23e (émissions non dilutives avec maintien du droit préférentiel de souscription), 24e (émissions dilutives avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité obligatoire), 25e (autorisation d'augmenter le nombre de titres à émettre) et 27e (émission dilutive en vue de rémunérer des apports en nature) résolutions).

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par votre assemblée en 2007.

Votre Conseil d'Administration aurait à déterminer, lors de chaque offre, la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, le montant de l'augmentation de capital dépendant du résultat de l'offre et du nombre de titres de la société cible présentés à l'échange, compte tenu des parités arrêtées et des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital émises.

Cette nouvelle délégation annulerait et remplacerait la 13e résolution votée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

Délégation de pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (27e résolution)

Il est proposé à votre Assemblée Générale de renouveler au Conseil d'Administration la délégation de pouvoirs pour décider, pour une durée de vingt-six mois, dans la limite de 10 % du capital de la Société, l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en vue de rémunérer des

apports en nature consentis à votre Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Le maintien de cette autorisation a paru nécessaire à votre conseil car elle permettrait à votre Société de maintenir sa capacité à acquérir des participations de taille moyenne dans des sociétés non cotées et de financer ces acquisitions en actions (plutôt que par endettement).

L'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société serait réalisée sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Cette délégation devra respecter le plafond légal de **10 % du capital**. Par ailleurs, **les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront respecter le plafond prévu dans la 24e résolution** (c'est à dire, d'une part, pour les émissions d'actions ordinaires, le plafond de 23,36 % du capital, et d'autre part, pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital, le plafond de 2 milliards d'euros).

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par votre assemblée en 2007.

Cette nouvelle délégation annulerait et remplacerait la 14e résolution votée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital de la Société par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise (28e résolution)

Il est proposé à votre Assemblée Générale de déléguer, pour une durée de vingt-six mois, au Conseil d'Administration la compétence de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, suivie de l'émission et de l'attribution gratuite d'actions et/ou de l'élévation du nominal des actions ordinaires existantes.

Par rapport à la précédente délégation qui avait été octroyée par l'Assemblée Générale en 2007 et qui arrive à échéance, le plafond du montant nominal des émissions au titre de la présente délégation est **maintenu à 33 millions d'euros**, représentant à titre indicatif environ **25,69 % du capital social**, étant précisé que ce plafond est indépendant des plafonds prévus aux 23e (émissions non dilutives avec maintien du droit préférentiel de souscription), 24e (émissions dilutives avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité obligatoire), 25e (autorisation d'augmenter le nombre de titres à émettre), 26e (émission dilutive en cas d'offre publique d'échange) et 27e (émission dilutive en vue de rémunérer des apports en nature) résolutions qui précèdent.

Aucun montant n'a été utilisé au titre de la précédente délégation autorisée par votre assemblée en 2007.

Cette nouvelle délégation annulerait et remplacerait la 15e résolution votée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise et/ou à des cessions de titres réservées (29e résolution)

Il vous est demandé de renouveler la délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, de décider d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de votre Société réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de la Société ou des entreprises, françaises ou étrangères, qui lui sont liées au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail.

Par rapport à la précédente délégation qui avait été octroyée par l'Assemblée Générale en 2007 et qui arrive à échéance, le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de la Société résultant de l'ensemble des émissions d'actions réalisées en vertu de la nouvelle délégation est **maintenu à 3 millions d'euros. À titre indicatif, nous vous précisons que ce plafond représente environ 2,3 % du capital social au 31 décembre 2008,** étant précisé que ce plafond est fixé de manière autonome et distincte par rapport aux plafonds fixés dans les précédentes résolutions. Nous vous informons par ailleurs qu'au 31 décembre 2008, les salariés détenaient, notamment via le FCPE "Fonds Groupe Danone", 8 465 980 actions, soit environ 1,65 % du capital social de la Société.

L'émission d'actions ordinaires serait réalisée sans qu'il y ait lieu à droit préférentiel de souscription des actionnaires.

La décote offerte dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise serait fixée à 20 %, cette décote étant appliquée à la moyenne des premiers cours cotés de l'action GROUPE DANONE sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions. Il est précisé que, lors de la mise en œuvre de la présente délégation, le Conseil d'Administration ne pourrait réduire le montant de la décote au cas par cas qu'en raison de contraintes juridiques, fiscales ou sociales éventuellement applicables hors de France, dans tel ou tel pays où sont implantées les entités du Groupe employant les salariés participant aux opérations d'augmentation de capital. Le Conseil d'Administration pourrait également décider d'attribuer gratuitement des actions aux souscripteurs d'actions nouvelles, en substitution de la décote.

Conformément aux dispositions légales applicables, les opérations envisagées pourraient également prendre la forme de cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise.

Au titre de la précédente délégation autorisée par votre Assemblée en 2007, nous vous précisons qu'une augmentation de capital d'un montant de 237 671 euros a été réalisée en 2008 (correspondant à environ 8 % du total autorisé), soit un solde disponible d'un montant de 2 762 329 euros au 31 décembre 2008, sur lequel viendra s'imputer une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise en mai 2009.

Cette nouvelle délégation annulerait et remplacerait la 16e résolution votée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

Autorisation donnée au Conseil d'Administration de consentir des options d'achat et/ou de souscription d'actions (30e résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler, pour une durée de vingt-six mois, l'autorisation accordée à votre Conseil d'Administration de consentir, en une ou plusieurs fois, des options d'achat d'actions existantes et/ou des options de souscription d'actions nouvelles de la Société, au bénéfice de membres du personnel salarié ou de mandataires sociaux tant de la Société que des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés, directement ou indirectement, dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce.

Le nombre total d'actions qui pourront être ainsi acquises par l'exercice des options ne pourra pas excéder six millions d'actions de la Société, **plafond inchangé** par rapport à la précédente autorisation qui avait été octroyée par l'Assemblée Générale en 2007 et qui arrive à échéance, **représentant à titre indicatif environ 1,17 % du capital social** au 31 décembre 2008. Les options auront une durée maximale de dix ans.

Sous réserve des dispositions légales, le prix d'exercice des options de souscription et/ou d'achat sera fixé sans décote par le Conseil d'Administration, étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur à 100 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action GROUPE DANONE sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration d'attribuer les options.

Votre Conseil d'Administration attire votre attention sur les caractéristiques suivantes de sa politique d'attribution des options d'achat d'actions :

- les options sont consenties de manière régulière (une fois par an et à dates fixes) aux mandataires sociaux et aux autres bénéficiaires d'options ;
- le prix d'exercice des options ne fait l'objet d'aucune décote ;
- les options sont exerçables au terme d'un délai de quatre ans suivant leur attribution et la durée des plans est de huit ans sauf exception ;
- en cas de départ volontaire d'un bénéficiaire d'options, les options qui lui ont été attribuées sont annulées.

Votre conseil n'envisage pas de modifier cette politique à l'occasion des attributions qui seraient faites au titre de la présente résolution.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration rappelle qu'il tient compte de la réalisation des objectifs et de la performance du Groupe pour décider des attributions de stock-options.

S'agissant des attributions aux mandataires sociaux, le Conseil décidera, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, des conditions de performance spécifiques relatives aux programmes de stock-options qui viendraient à être décidés au titre de la présente résolution. En ligne avec les pratiques du Groupe, ces conditions auront pour objectif de lier étroitement la rémunération avec la performance du Groupe à moyen et long terme.

En outre, il est rappelé que depuis 2007 le Conseil a décidé que les mandataires sociaux sont soumis à un engagement de conservation portant 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. Cette obligation de conservation a été étendue dans les mêmes conditions à l'ensemble des autres membres du Comité Exécutif. Le Conseil maintiendra cette obligation de conservation pour les actions issues de levées d'options qui seraient attribuées au titre de la présente résolution à l'ensemble des mandataires sociaux et aux autres membres du Comité Exécutif.

Par ailleurs, la politique du Groupe concernant les autorisations d'attribution de stock-options et d'actions gratuites a un impact limité en terme de dilution/détention du capital :

- le solde d'options non encore exercées au 31 décembre 2008 s'élève à 14 939 198 options, soit 2,91 % du capital social ;
- le nombre d'actions pouvant être issues d'options attribuées au titre de la présente résolution s'élève à six millions d'actions, soit environ 1,17 % du capital social ;
- le nombre d'actions pouvant être issues d'attributions gratuites d'actions s'élève à deux millions d'actions, soit environ 0,39 % du capital social ;

soit un total maximum représentant à titre indicatif environ 4,47 % du capital social.

En application des dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, le Conseil d'Administration rendra compte annuellement à l'Assemblée des opérations réalisées au titre de la présente résolution par un rapport spécial.

Au titre de la précédente délégation autorisée par votre assemblée en 2007, un nombre de 2 971 538 options ont été attribuées au 31 décembre 2008, soit un solde disponible de 3 028 462 options au 31 décembre 2008.

Cette nouvelle délégation annulerait et remplacerait cette présente résolution votée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

Autorisation donnée au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société (31e résolution)

La présente autorisation a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration, pendant une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée, à procéder à des attributions, à titre gratuit, d'actions nouvelles ou existantes au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux qu'il déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

Ces attributions ne pourront porter sur un nombre d'actions gratuites ou existantes supérieur à 2 millions d'actions (**plafond inchangé** par rapport à la précédente autorisation qui avait été octroyée par l'Assemblée Générale en 2007 et qui arrive à

échéance), représentant à titre indicatif environ 0,39 % du capital social au 31 décembre 2008.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration rappelle qu'il tiendra compte de la réalisation des objectifs et de la performance du Groupe pour décider des attributions d'actions gratuites.

S'agissant des attributions aux mandataires sociaux, le Conseil décidera, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, des conditions de performance spécifiques relatives aux programmes d'actions gratuites qui viendraient à être décidés au titre de la présente résolution. En ligne avec les pratiques du Groupe, ces conditions auront pour objectif de lier étroitement la rémunération avec la performance du Groupe à moyen et long terme.

La politique du Groupe concernant les autorisations d'attribution de stock-options et d'actions gratuites a un impact limité en terme de dilution/détention du capital :

- le solde d'options non encore exercées au 31 décembre 2008 s'élève à 14 939 198 options, soit 2,91 % du capital social ;
- le nombre d'actions pouvant être issues d'options attribuées au titre de la présente résolution s'élève à six millions d'actions, soit environ 1,17 % du capital social ;
- le nombre d'actions pouvant être issues d'attributions gratuites d'actions s'élève à deux millions d'actions, soit environ 0,39 % du capital social ;

soit un total maximum représentant à titre indicatif environ 4,47 % du capital social.

Au titre de la précédente délégation autorisée par votre assemblée en 2007, la Société n'a procédé à aucune attribution gratuite d'actions au 31 décembre 2008.

Cette nouvelle délégation annulerait et remplacerait la 18e résolution votée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

Autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions (32e résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler l'autorisation accordée à votre Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-quatre mois, de réduire le capital social par l'annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de **10 % du capital** et par période de 24 mois, de tout ou partie des actions que la Société détient ou qu'elle pourrait acquérir dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Au titre de la précédente délégation autorisée par votre assemblée en 2007, la Société a procédé à l'annulation de **10 millions d'actions** et à la réduction subséquente du capital social d'un montant de 2,5 millions d'euros.

Cette nouvelle délégation annulerait et remplacerait la 19e résolution votée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

20.2.2 Comptes de la société mère Groupe Danone

COMPTE DE RÉSULTAT

(En millions d'euros)	Notes	2007	2008
Chiffre d'affaires net		290	304
Autres produits		4	-
Total des produits d'exploitation	8	**294**	**304**
Frais de personnel	9	(186)	(168)
Autres charges d'exploitation		(363)	(289)
Total des charges d'exploitation	10	**(549)**	**(457)**
Résultat d'exploitation		**(255)**	**(153)**
Produits de participation		1 627	1 021
Intérêts et produits assimilés		4	5
Intérêts et charges assimilées		(176)	(425)
Autres charges et produits financiers		(12)	10
Résultat financier	11	**1 443**	**611**
Résultat courant avant impôt		**1 188**	**458**
Résultat exceptionnel	12	**2 627**	**260**
Impôts sur les bénéfices	13	231	131
Résultat de l'exercice		**4 046**	**849**

BILAN

Actif

		2007	2008		
(En millions d'euros)	Notes	**Montants nets**	**Montants bruts**	**Amortissements et provisions**	**Montants nets**
Immobilisations incorporelles		7	34	(23)	11
Immobilisations corporelles		8	22	(15)	7
Titres de participation		16 254	16 264	(30)	16 234
Autres immobilisations financières		1 227	1 104		1 104
Immobilisations financières	2	***17 481***	***17 368***	***(30)***	***17 338***
Actif immobilisé		**17 496**	**17 424**	**(68)**	**17 356**
Créances	3	924	120	(2)	118
Valeurs mobilières de placement	4	133	133		133
Disponibilités		1	1		1
Actif circulant		**1 058**	**254**	**(2)**	**252**
Comptes de régularisation		17	21		21
TOTAL DE L'ACTIF		**18 571**	**17 699**	**(70)**	**17 629**

Passif

		2007	2008	
(En millions d'euros)	Notes	**(après répartition)**	**(avant répartition)**	**(après répartition)**
Capital		128	128	128
Primes d'émission, de fusion, d'apport		52	93	93
Écarts de réévaluation		4	4	4
Réserves		3 794	3 794	3 890
Report à nouveau		3 625	3 658	3 942
Résultat de l'exercice		–	849	
Provisions réglementées		2	10	10
Capitaux propres	5	**7 605**	**8 536**	**7 919**
Provisions pour risque et charges			6	6
Emprunts obligataires	6	–	2 329	2 329
Dettes financières	6	5 688	3 266	3 266
Autres dettes	7	5 278	3 492	4 109
TOTAL DU PASSIF		**18 571**	**17 629**	**17 629**

Annexe aux comptes individuels de la société mère

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	159
NOTE 2	Immobilisations financières	160
NOTE 3	Créances	160
NOTE 4	Valeurs mobilières de placement	160
NOTE 5	Capital, primes d'émission, de fusion, d'apport	160
NOTE 6	Dettes financières	161
NOTE 7	Autres dettes	161
NOTE 8	Produits d'exploitation	161
NOTE 9	Charges d'exploitation	161
NOTE 10	Rémunérations et effectifs	162
NOTE 11	Résultat financier	162
NOTE 12	Résultat exceptionnel	162
NOTE 13	Impôt sur les bénéfices	163
NOTE 14	Engagements hors bilan	164
NOTE 15	Transactions et soldes avec les entreprises liées	164

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 1er 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 DEVISES

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin 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)	2007	2008
Participations	16 254	16 234
Autres immobilisations financières	1 227	1 104
TOTAL	**17 481**	**17 338**

PARTICIPATIONS

Les principaux mouvements de l'exercice concernent :

- le rachat des 1,15 % de titres restants de Royal Numico N V pour un montant de 143 millions d'euros, après cette opération la Société détient 100 % du capital de Royal Numico N.V. ;
- la cession de la participation détenue dans la société Sources du Mont-Dore en Auvergne, dénommée SMDA (Eaux – France), d'une valeur nette de 25 millions d'euros ;
- la cession de la participation détenue dans la société Roncevaux à la société Compagnie Gervais Danone d'une valeur nette de 131 millions d'euros.

AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les autres immobilisations financières comprennent des prêts, des dépôts et cautionnements, des titres immobilisés hors titres de participation, ainsi que des actions propres GROUPE DANONE.

La variation des actions propres détenues par la Société et comprises dans ce poste correspond à la remise aux salariés de 1 401 031 actions propres à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions.

À la suite de ces opérations, au 31 décembre 2008, ce poste comprend 28 366 908 actions propres.

NOTE 3 - Créances

Ce poste comprend principalement des créances de la Société sur ses filiales et participations à hauteur de 59 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

		Capital	Primes
(En millions d'euros)	**Nombre de titres**	**Montant**	**Montant**
Au 31 décembre 2007	**512 851 460**	**128**	**52**
Augmentation de capital réservée au Plan d'Épargne Entreprise	950 684	–	41
Au 31 décembre 2008	**513 802 144**	**128**	**93**

NOTE 6 - Dettes financières

Dans le cadre du refinancement de sa dette existante, la Société a mis en place de nouveaux financements en 2008 :

- émission d'emprunts obligataires libellés en euros pour un total de 2,25 milliards d'euros à échéance 2011 et 2015 ;
- emprunt à moyen terme d'1 milliard d'euros auprès de sa filiale, Danone Finance.

Au 31 décembre 2008, ce poste est principalement constitué de tirages sur crédit syndiqué à hauteur d'1,75 milliard d'euros, d'emprunts obligataires pour 2,25 milliards d'euros et d'emprunts à moyen terme pour un montant d'1,5 milliard d'euros souscrits auprès de filiales financières.

NOTE 7 - Autres dettes

Au 31 décembre 2008, 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 3,2 milliards d'euros. Dans le bilan après répartition, ce poste inclut également le dividende à payer au titre de l'exercice 2008 pour un montant de 617 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.

NOTE 10 - Rémunérations et effectifs

RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION

Les rémunérations allouées aux organes de direction se sont élevées à 17,5 millions d'euros en 2008 (12 millions d'euros en 2007).

Les jetons de présence versés aux Administrateurs en 2008 se sont élevés à 0,4 million d'euros (0,4 million d'euros en 2007) et figurent dans le poste "Autres charges d'exploitation".

EFFECTIF MOYEN

	2007	2008
Cadres	536	510
Agents de maîtrise et techniciens	123	115
Employés	33	36
TOTAL	**692**	**661**

NOTE 11 - Résultat financier

Les produits financiers comprennent essentiellement les dividendes reçus des participations détenues par la Société. En 2008, ces dividendes s'élèvent à 1 021 millions d'euros contre 1 627 millions d'euros en 2007. La diminution résulte principalement 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 des emprunts moyen terme octroyés par la société Danone Finance International et par la société Danone Finance pour 177 millions d'euros, ainsi que les intérêts relatifs au crédit-relais et au crédit syndiqué pour 174 millions d'euros et des emprunts obligataires pour 72 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 2008 comprend principalement le produit complémentaire de 257 millions d'euros perçu au titre de la cession de la participation dans la société Générale Biscuit Glico France. Le résultat exceptionnel 2007 comprenait la plus value de 2 631 millions d'euros sur la cession des titres des sociétés Générale Biscuit et Opavia.

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 2008 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 131 millions d'euros et des régularisations éventuelles sur la charge d'impôt d'exercices antérieurs.

Les sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en 2008 sont les suivantes :

Alfabanque	Groupe Danone
Arcil	Holding Européenne de Boissons
Blanrim	Menervag
Blédina	Heldinvest 1
C C M A	Heldinvest 3
Celaco	Produits Laitiers Frais Est Europe
Compagnie Gervais Danone	Produits Laitiers Frais Nord Europe
Danone	Produits Laitiers Frais Sud Europe
Danone Dairy Asia	Société Anonyme des Eaux Minérales d'Évian
Danone Finance	Société des Eaux de Volvic
Danone Research	Step St Just
Drinkco	Stonyfield France
Et Votre Corps Sourit	
Dansource	

Au 31 décembre 2007, le montant des pertes fiscales reportables générées au sein du régime intégré en France s'élevait à 570 millions d'euros. Au 31 décembre 2008, ce montant s'élève à 938 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 2008, ces engagements financiers sont estimés à 2,9 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 2008, les avals, cautions et autres garanties données se montent à 11 milliards d'euros et concernent des garanties données à la société Danone Finance. À cette même date, les engagements de loyer s'élèvent à environ 68 millions d'euros et les engagements d'achats de prestations de service s'élèvent à environ 26 millions d'euros. La Société s'est également engagée auprès de la Fondation Danone pour 16 millions d'euros.

Les engagements au titre de compléments de retraites garanties, évalués selon la méthode actuarielle rétrospective, s'élèvent à environ 1,0 million d'euros au 31 décembre 2008, après prise en compte des sommes disponibles dans les fonds. Concernant le régime de retraite de certains Directeurs du Groupe, l'engagement de la Société et la valeur des actifs disponibles dans le fonds s'élèvent respectivement à 180 millions d'euros et 184 millions d'euros au 31 décembre 2008, contre respectivement 193 millions d'euros et 185 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Par ailleurs, au 31 décembre 2008, le montant total de l'engagement de la Société au titre des retraites dont bénéficient les mandataires sociaux s'élève à 32,1 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. Cette indemnisation 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 ces conditions d'indemnisation s'agissant des quatre mandataires sociaux de la Société. Ce Conseil d'Administration a également décidé d'octroyer à 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 indemnisations à la réalisation de conditions de performance. Cette décision a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2008.

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 3,7 milliards d'euros.

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

	Au 31 décembre	
(En millions d'euros)	**2007**	**2008**
Autres créances	878	59
Autres dettes	4 445	3 228
Dettes financières	500	1 506
Produits d'exploitation	259	282
Produits financiers	1 630	1 024
Total Produits	**1 889**	**1 306**
Charges d'exploitation	(54)	(66)
Charges financières	(97)	(177)
Total Charges	**(151)**	**(243)**

INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES DÉTENUES EN PORTEFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2008

(En millions d'euros)	Au 31 décembre Nombre de titres	Au 31 décembre Valeur nette comptable au 31 décembre 2008
1. Participations françaises		
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
Total des participations françaises		**2 636**
2. Participations étrangères		
Danone Singapore Holdings	144 830 596	159
Danone Asia	701 114 726	651
Danone Services Benelux	72 464	400
Danone Finance Netherlands	800 000	63
Danone Baby and Medical Nutrition BV	223 444 608	12 325
Total des participations étrangères		**13 598**
Total des participations		**16 234**
3. Titres immobilisés et autres immobilisations financières		
Actions propres	28 366 908	1 098
Total des titres immobilisés et autres immobilisations financières		**1 098**
TOTAL GÉNÉRAL		**17 332**

RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ RELATIFS AUX CINQ DERNIÈRES ANNÉES

	2004 (1)	2005	2006	2007 (2)	2008
Capital en fin d'exercice					
Capital social *(En euros)*	134 047 760	132 117 595	130 432 373	128 212 865	128 450 536
Nombre d'actions émises	268 095 520	264 235 190	260 864 746	512 851 460	513 802 144
Nombre d'obligations convertibles :					
Valeur nominale : 197 euros	3 166 081	353 887	–	–	–
Opérations et résultats de l'exercice *(En millions d'euros)*					
Chiffre d'affaires hors taxes	140	132	228	290	305
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	448	885	394	3 843	(501)
Impôt sur les bénéfices (profit)	92	196	226	230	131
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	423	810	874	4 046	850
Montant des bénéfices distribués	362	449	522	564	617
Résultats par action *(En euros)*					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	2,01	4,09	2,38	7,94	0,83
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1,58	3,07	3,35	7,89	1,65
Dividende versé à chaque action	1,35	1,70	2,00	1,10	1,20
Personnel					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	711	713	673	692	661
Montant de la masse salariale *(En millions d'euros)*	100	98	99	131	114
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(En millions d'euros)*	44	46	50	55	54

(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 2008

(En millions d'euros)	**Capital** [1]	**Autres capitaux propres** [1] [3]	**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** [2]	**Bénéfice (ou perte) du dernier exercice** [2]	**Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice**
				Brute	**Nette**				
FILIALES (50 % au moins du capital détenu par la Société)									
VALEURS FRANÇAISES									
ALFABANQUE	5	57	83	31	31			3	2
BLEDINA	20	82	55	15	15		763	70	51
CIE GERVAIS DANONE	843	552	100	536	536			415	799
DANONE FINANCE	862	(62)	100	876	876	3 120		(144)	
HOLDING EUROPÉENNE DE BOISSONS	1 157	27	100	1 178	1 178			164	52
VALEURS ÉTRANGÈRES									
DANONE SINGAPORE HOLDINGS	187	(12)	61	159	159			33	20
DANONE ASIA	634	37	71	651	651			93	83
DANONE SERVICES BENELUX	181	249	100	400	400			18	
DANONE FINANCE NETHERLANDS	8	35	100	94	63			1	
DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION BV	56	12 369	100	12 325	12 325			23	
PARTICIPATIONS (10 à 50 % au moins du capital détenu par la Société)									
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 des Commissaires aux Comptes 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 2008, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Groupe Danone, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par votre 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 d'exercice professionnel 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 vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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 DE NOS 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 16 234 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 apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, qui ont par nature un caractère incertain, et dont la réalisation est susceptible de différer parfois de manière significative des données prévisionnelles utilisées, notamment compte tenu du contexte économique et financier actuel ;
- 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. Nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations et les 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 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 assuré que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de votes vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 11 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS		**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Étienne BORIS	Olivier LOTZ

20.2.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes 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'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

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

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 29 avril 2008 a modifié la précédente convention autorisée par le Conseil d'Administration du 14 février 2007 visant à autoriser le Directeur Général de votre Société à garantir les billets de trésorerie émis par Danone Finance en portant le montant maximum à 3 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 2008	2 130 892
Produits d'intérêts	2 131

- Sociétés concernées : Groupe Danone, Danone Finance, Alfabanque

Administrateur concerné et lien en capital : Groupe Danone SA est Administrateur de Danone Finance et détient 99,99 % de son capital. Groupe Danone SA est Administrateur de Alfabanque et détient 83,33 % de son capital

Le Conseil d'Administration du 18 décembre 2008 a autorisé votre Société à garantir l'ensemble des obligations de ses filiales Danone Finance et Alfabanque qui viendraient à accéder en tant qu'emprunteurs additionnels à la ligne de crédit bancaire conclue par votre Société, au titre de l'ensemble de leurs obligations en principal, intérêts, frais, commissions et accessoires et généralement au titre de tous paiements dus en leur qualité d'emprunteurs additionnels dans le cadre de cette ligne de crédit bancaire, et ce jusqu'à hauteur d'un montant maximum en principal de 500 millions d'euros.

Cette garantie n'a pas été utilisée au 31 décembre 2008.

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 13 février 2008 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 2008.

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, 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.

(En milliers d'euros)	
Encours moyen utilisé sur 2008	1 143 407
Produits d'intérêts	1 143

- Sociétés concernées : Groupe Danone, Danone Finance, Danone Finance International

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 et Danone Finance International 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.

(En milliers d'euros)	
Encours moyen utilisé sur 2008	257 767
Produits d'intérêts (facturation sur 2009)	258

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 entre votre 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 était Président du Conseil d'Administration de Calyon, filiale du groupe Crédit Agricole. Cette convention régit les relations entre votre Société et les autres entités parties au projet danone.communities, et prévoit notamment la souscription 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.

Le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a porté la contribution financière annuelle de votre Société au FCPR à 2,5 millions d'euros maximum pour le second exercice de danone.communities. Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER, Administrateurs de Groupe Danone, n'ont pas pris part au vote de cette décision, tous deux étant appelés à exercer la responsabilité d'Administrateur au sein de la SICAV danone.communities.

La contribution financière s'est élevée à 2,2 millions d'euros sur l'exercice 2008.

Conventions passées avec quatre mandataires sociaux relatives aux conditions de reprise des contrats de travail à l'issue de leurs mandats sociaux

- Société concernée : Groupe Danone

1. 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 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.

2. 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 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 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 ;
- l'indemnité contractuelle due en cas de rupture de leur contrat de travail sera supprimée.

Approbation d'engagements pris par la Société auprès de quatre mandataires sociaux 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 précédent 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 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.

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.

À 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.

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 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 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 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).

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 11 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS		**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Étienne BORIS	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 1,2 euro sera proposé à l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 aux actions portant jouissance au 1er janvier 2008.

Si ce dividende est approuvé, il sera détaché de l'action le 30 avril 2009 et sera payable à partir du 27 mai 2009.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 proposera d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société de la totalité du dividende afférent aux titres dont il est propriétaire.

Les actions nouvelles porteront jouissance au 1er janvier 2009 et seront entièrement assimilées aux autres actions de la Société.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles est fixé à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la présente assemblée diminuée du montant du dividende. Ce prix d'émission sera arrondi au centime d'euro supérieur.

Si le montant des dividendes auquel l'actionnaire a droit ne correspond pas à un nombre entier d'actions, il pourra recevoir :

- soit le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en numéraire ;
- soit le nombre d'actions immédiatement supérieur, moyennant un versement complémentaire en numéraire.

L'option pour le dividende en actions sera ouverte du 30 avril 2009 au 18 mai 2009. À défaut d'avoir exercé cette option dans ce délai, l'actionnaire recevra en numéraire la totalité des dividendes qui lui sont dus.

Après retraitement des informations antérieures à juin 2007 à la suite de la division par deux du nominal de l'action intervenue en juin 2007, les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Dividende relatif à l'année	Dividende par action	Dividende approuvé (1) *(En millions d'euros)*	Dividende payé (1) *(En millions d'euros)*
2005	0,85	449	418
2006	1	522	483
2007	1,1	564	530

(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'État à l'issue d'un délai de cinq ans.

20.4 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Depuis janvier 2008, plusieurs actions en nom collectif ont été déposées aux États-Unis, notamment devant le *United States District Court* de l'État de Californie et devant le *United States District Court* de l'État 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*"). La filiale américaine, The Dannon Company Inc., conteste 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.

Diverses autres 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 que le paiement d'une indemnité semble probable et quantifiable (voir Note 18 des annexes aux comptes consolidés).

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.

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 2008.

21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

21.1 Capital social

21.1.1 Capital social au 28 février 2009

Au 28 février 2009, le capital social de 128 450 536 euros, entièrement libéré, est divisé en 513 802 144 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 quantité du capital qu'elle représente.

Le rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2007 et le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2008 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 26 avril 2007 a autorisé, pour une période de dix-huit mois, le Conseil d'Administration à 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 80 euros par action.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 29 avril 2008 a autorisé, pour une période de dix-huit mois, le Conseil d'Administration à 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 80 euros par action. Cette autorisation annule et remplace celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007.

Au cours de l'exercice 2008 et jusqu'au 28 février 2009, la Société n'a procédé à aucun rachat d'actions propres.

Le tableau ci-dessous détaille l'affectation des actions propres rachetées jusqu'en mai 2007 dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales, la Société n'ayant procédé depuis cette date à aucun rachat d'actions propres :

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 (1)	2 467 050	290 228 560 euros
	Couverture d'options d'achat d'actions	806 564	97 744 110 euros
	Opérations de croissance externe	–	–

(1) Un montant de 1 844 442 titres sera annulé au plus tard en mai 2009.

Au cours de l'exercice 2008, la Société a procédé aux utilisations suivantes des actions précédemment rachetées :

- 1 401 031 actions ont été cédées aux salariés à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions ;
- 2 606 041 actions ont été réaffectées de la couverture d'opérations de croissance externe à celle d'options d'achat d'actions attribuées lors du Conseil d'Administration du 29 avril 2008 ;
- aucun rachat d'actions propres n'a été effectué.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 une nouvelle autorisation de dix-huit mois, qui annulera et remplacera celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2008, 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, 51 380 214 actions au 31 décembre 2008, représentant un montant maximum d'achat théorique de 3 339 713 910 euros) à un prix maximum d'achat de 65 euros par action.

Le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité :

- soit l'attribution d'actions au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions par des salariés et des mandataires sociaux de la Société ainsi que par 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 la mise en œuvre de tout plan d'attribution gratuite d'actions à des salariés et des mandataires sociaux éligibles, ou à certains d'entre eux ;
- 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 ;
- 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 tous marchés, y compris sur les systèmes de négociations multilatéraux, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions. Ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier dans des conditions autorisées par l'Autorité des marchés financiers.

Ces opérations pourront être effectuées pour une durée de 18 mois à compter du 23 avril 2009, et ce à tout moment, à l'exception des périodes d'offre publique sur les titres de la Société, dans les limites permises par la réglementation applicable.

ANNULATION D'ACTIONS ET RÉDUCTION DU CAPITAL SUITE AU RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée Générale du 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 28 février 2009, la Société détenait, directement ou indirectement, 35 931 728 actions pour une valeur totale de 1 223 millions d'euros (35 994 528 au 31 décembre 2008 pour une valeur totale de 1 225 millions d'euros), dont :

- 14 912 639 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
- 13 410 527 destinées à des opérations de croissance externe.

Sur la base du cours de clôture de l'action de la Société au vendredi 27 février 2009 (soit 37,85 euros), la valeur de marché des actions propres détenues à cette date (soit 35 931 728 actions) s'élevait à 1 360 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 136 millions d'euros de la valeur de marché des actions propres et d'autocontrôle.

21.1.4 Capital autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital

AUTORISATIONS D'ÉMETTRE DES ACTIONS ET AUTRES VALEURS MOBILIÈRES EN COURS DE VALIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2008

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 d'actions ordinaires, 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 d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription (mais avec 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 deux autorisations n'ont pas été mises en œuvre en 2008.

Les autorisations existantes d'émission pour les actions ordinaires et les valeurs mobilières donnant accès au capital, 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)**	Plafonds autorisés : **Valeurs mobilières donnant accès au capital**	Utilisation en 2007	Utilisation en 2008	Solde disponible au 31 décembre 2008
Émissions non dilutives (avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires)		26/04/07 (26 mois)	26/06/09	45 millions d'euros [1] (34,5 % du capital)	Plafond commun de 2 milliards d'euros	–	–	45 millions d'euros
Émissions dilutives (avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, mais avec obligation de conférer un droit de priorité)		26/04/07 (26 mois)	26/06/09	33 millions d'euros [1] (25,3 % du capital), venant s'imputer sur le plafond de 45 millions d'euros des émissions non dilutives ci-dessus		–	–	33 millions d'euros
Émission dilutive (offre publique d'échange initiée par la Société)		26/04/07 (26 mois)	26/06/09	33 millions d'euros (25,3 % du capital) venant s'imputer sur le plafond de 33 millions d'euros commun aux émissions dilutives ci-dessus		–	–	33 millions d'euros
Émission dilutive (apports en nature consentis à la Société)		26/04/07 (26 mois)	26/06/09	10 % du capital venant s'imputer sur le plafond de 33 millions d'euros commun aux émissions dilutives ci-dessus		–	–	10 % du capital
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes		26/04/07 (26 mois)	26/06/09	33 millions d'euros (25,3 % du capital)	–	–	–	33 millions d'euros
Autorisation en faveur de salariés et/ou dirigeants du Groupe	Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise	26/04/07 (26 mois)	26/06/09	3 millions d'euros	–	–	237 671 euros	2 762 329[2] euros
	Attribution d'options d'achat d'actions	26/04/07 (26 mois)	26/06/09	6 millions d'actions existantes	–	335 364 options attribuées	2 636 174 options attribuées	3 028 462 options
	Attribution gratuite d'actions	26/04/07 (26 mois)	26/06/09	2 millions d'actions nouvelles ou existantes	–	–	–	2 millions d'actions

(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. Cette faculté du Conseil ne peut avoir pour effet d'augmenter les plafonds respectifs prévus dans ces deux autorisations.

(2) Dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007, le Conseil d'Administration du 10 février 2009 a décidé d'émettre des actions au profit des salariés du Groupe adhérant à un PEE pour un montant maximal de souscription de 65 millions d'euros, représentant un maximum de 1 960 784 actions sur la base d'un cours décoté de l'action Groupe Danone à 33,15 euros. Le montant effectif de la souscription sera constaté en mai 2009.

AUTORISATIONS FINANCIÈRES NOUVELLES

L'Assemblée Générale du 23 avril 2009 est appelée à renouveler les autorisations d'émission pour les actions ordinaires et les valeurs mobilières donnant accès au capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription, selon les conditions figurant 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**
Émissions non dilutives (avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires)		23/04/09 (26 mois)	23/06/11	45 millions d'euros [1] (35 % du capital)	Plafond commun de 2 milliards d'euros
Émissions dilutives (avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, mais avec obligation de conférer un droit de priorité)		23/04/09 (26 mois)	23/06/11	30 millions d'euros [1] (23,4 % du capital), venant s'imputer sur le plafond de 45 millions d'euros des émissions non dilutives ci-dessus	
Émission dilutive (offre publique d'échange initiée par la Société)		23/04/09 (26 mois)	23/06/11	25 millions d'euros (19,5 % du capital) venant s'imputer sur le plafond de 33 millions d'euros commun aux émissions dilutives ci-dessus	
Émission dilutive (apports en nature consentis à la Société)		23/04/09 (26 mois)	23/06/11	10 % du capital venant s'imputer sur le plafond de 33 millions d'euros commun aux émissions dilutives ci-dessus	
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes		23/04/09 (26 mois)	23/06/11	33 millions d'euros (25,7 % du capital)	–
Autorisation en faveur de salariés et/ou dirigeants du Groupe	Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise et/ou cessions de titres réservées	23/04/09 (26 mois)	23/06/11	3 millions d'euros	–
	Attribution d'options d'achat et/ou de souscription d'actions	23/04/09 (26 mois)	23/06/11	6 millions d'actions nouvelles ou existantes	–
	Attribution gratuite d'actions	23/04/09 (26 mois)	23/06/11	2 millions d'actions nouvelles ou existantes	–

(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. Cette faculté du Conseil ne peut avoir pour effet d'augmenter les plafonds respectifs prévus dans ces deux autorisations.

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 a été mise en œuvre au cours de l'exercice 2008 par des émissions obligataires d'un montant en principal de 2,3 milliards d'euros et reste valable jusqu'au 27 avril 2011.

Il sera proposé aux actionnaires, réunis en Assemblée Générale Mixte le 23 avril 2009, de supprimer l'article 27.I.9° des statuts de la Société, qui réserve la compétence dans ce domaine à l'Assemblée Générale, afin de reconnaître la compétence de principe du Conseil d'Administration pour décider ou autoriser l'émission d'obligations conformément au premier alinéa de l'article L. 228-40 du Code de commerce. Si cette modification était adoptée, l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 27 avril 2006 deviendrait caduque, comme il avait été prévu dans la onzième résolution de ladite Assemblée Générale.

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 27 892 914 options d'achat d'actions.

Au 31 décembre 2008, 14 939 198 de ces options pouvaient encore être exercées par leurs bénéficiaires.

Par ailleurs, au 31 décembre 2008, le Conseil d'Administration pouvait encore attribuer 3 028 462 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 Document de Référence).

L'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007, consentie pour une durée de vingt-six mois et arrivant à expiration, sera soumise à l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 pour être renouvelée pour un montant inchangé de 6 millions d'actions.

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. Cette autorisation étant arrivée à expiration, elle sera soumise à l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 pour être renouvelée pour un montant inchangé de 2 millions d'actions.

21.1.7 Tableau d'évolution du capital au cours des cinq dernières années

			Variation du capital			
Date de Constatation	**Nombre d'actions créées ou annulées**	**Nature de l'opération**	**Nominal** *(En euros)*	**Prime d'émission** *(En euros)*	**Montant successif du capital**	**Nombre cumulé d'actions**
17 janvier 2002	105 275 actions	Levées d'options	105 275	5 432 231,50	141 033 427	141 033 427 actions
3 mai 2002	357 945 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés 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
1er 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
1er 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
5 mai 2008	950 684 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	237 671	41 164 617,20	128 450 536	513 802 144 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. À 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. À 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. Au cours du second semestre 2008, une nouvelle auto-évaluation du Conseil a été effectuée, dont les résultats seront examinés par les Administrateurs courant 2009. Sans attendre, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 10 février 2009, a décidé de modifier le Règlement intérieur du Conseil d'Administration (voir paragraphe 16.5).

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. Par ailleurs, le Conseil d'Administration est informé au moins une fois par semestre, par la Direction Générale, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société.

Le Conseil d'Administration approuve (i) les projets d'investissement stratégiques et (ii) 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 : • pour les acquisitions, partenariats et joint-ventures : par investissement pour la part du Groupe • pour les cessions : rémunération perçue pour la part du Groupe
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. 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.

Par ailleurs, les membres du Conseil d'Administration doivent s'abstenir de recourir à tous produits de couverture pour toutes les actions Danone et pour tous les produits financiers liés à l'action Danone (notamment les options d'achat d'actions ou les droits à actions Danone attribuées gratuitement).

L'ensemble de ces règles est également applicable à toute opération effectuée par les personnes avec lesquelles les Administrateurs sont liés.

Évaluation de la performance du Conseil d'Administration. La performance du Conseil fait 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.

22

CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats conclus par la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines sociétés consolidées ou mises en équivalence, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Le prix d'exercice de ces options est généralement en fonction de la rentabilité et de la situation financière de l'entité concernée à la date d'exercice de l'option. Au 31 décembre 2008, le montant de ces engagements s'élevait à environ 2,9 milliards d'euros, dont 2,9 milliards sont reflétés dans les dettes financières. Le principal engagement, d'un montant de 2,3 milliards d'euros, est relatif à Danone Espagne. Voir Note 16 des annexes aux comptes consolidés.

23

INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

NÉANT

24

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts, procès-verbaux des Assemblées Générales, rapports des Commissaires aux Comptes et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société. En outre, les informations financières historiques et un certain nombre d'informations sur l'organisation et les activités de la Société et ses filiales sont disponibles sur le site Internet du Groupe dans la rubrique Informations Réglementées.

Le tableau ci-dessous détaille l'ensemble des informations publiées ou rendues publiques entre le 1er janvier 2008 et le 28 février 2009 :

Thème	Date	Lieu de consultation
Déclaration des droits de vote décembre 2007	08/01/2008	www.danone.com AMF
Le groupe Danone rejette catégoriquement les allégations mettant en cause sa filiale américaine Dannon Company pour publicité trompeuse	24/01/2008	www.danone.com AMF
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 AMF
Déclaration des droits de vote janvier 2008	05/02/2008	www.danone.com AMF
Groupe Danone : Résultats définitifs de l'année 2007	14/02/2008	www.danone.com AMF
Départ d'Antoine Giscard d'Estaing et nomination de Pierre-André Terisse comme Directeur Financier	14/02/2008	www.danone.com AMF
Muriel Pénicaud est nommée Directrice générale des ressources humaines du groupe Danone en remplacement de Franck Mougin	19/02/2008	www.danone.com AMF
Déclaration des droits de vote février 2008	03/03/2008	www.danone.com AMF
Groupe Danone : Modalités de mise à disposition du Document de Référence 2007	27/03/2008	www.danone.com AMF
Déclaration des droits de vote mars 2008	09/04/2008	www.danone.com AMF
Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2008 : modalités de mise à disposition des documents préparatoires	11/04/2008	www.danone.com AMF
Groupe Danone : Premier trimestre 2008	14/04/2008	www.danone.com AMF
Nomination de Pierre-André Terisse, Directeur Général Finances, au Comité Exécutif du groupe Danone	14/04/2008	www.danone.com AMF
Groupe Danone lance avec succès une émission obligataire de 1,75 milliard d'euros	23/04/2008	www.danone.com AMF
L'ensemble des résolutions ont été adoptées par les actionnaires de Groupe Danone lors de l'Assemblée Générale 2008	29/04/2008	www.danone.com AMF
Accords en vue de la cession de certaines activités de Nutrition Infantile à la suite de la demande de la Commission Européenne	06/05/2008	www.danone.com AMF
Déclaration des droits de vote avril 2008	26/05/2008	www.danone.com AMF
Déclaration des droits de vote mai 2008	09/06/2008	www.danone.com AMF
Informations relatives au nombre total de droits de vote et d'actions (mois de juin 2008)	16/07/2008	www.danone.com AMF
Danone : Résultats du 1er semestre 2008	25/07/2008	www.danone.com AMF
Notification de mise à disposition par le groupe Danone de son rapport financier semestriel au 30 juin 2008	25/07/2008	www.danone.com AMF

Thème	Date	Lieu de consultation
Danone - Frucor	29/08/2008	www.danone.com AMF
DANONE apporte sa participation minoritaire dans le capital de la société China Huiyuan Juice Group Limited à The Coca-Cola Company	03/09/2008	www.danone.com AMF
Numico et Danone ont fait appel des récentes décisions de l'Autorité Hollandaise des Marchés Financiers	08/09/2008	www.danone.com AMF
Danone : Chiffre d'affaires du 3e trimestre et des 9 premiers mois 2008	22/10/2008	www.danone.com AMF
Danone cède Frucor à Suntory	23/10/2008	www.danone.com AMF
Confirmation par la Cour d'appel d'Amsterdam du retrait obligatoire des actionnaires de Numico au prix initial de l'offre publique de 55 euros par action	29/10/2008	www.danone.com AMF
Danone : Séminaire Investisseurs des 5 et 6 novembre 2008 à Paris Objectifs 2008 reconfirmés Objectifs à moyen terme réaffirmés Objectifs 2009 : une croissance rentable supérieure à celle du secteur	06/11/2008	www.danone.com AMF
Danone réaffirme la solidité et l'amélioration continue de sa situation financière	07/11/2008	www.danone.com AMF
Danone lance avec succès une émission obligataire de 1 milliard d'euros	25/11/2008	www.danone.com AMF
Informations relatives au nombre total de droits de vote et d'actions (mois de novembre 2008, octobre 2008, septembre 2008, août 2008 et juillet 2008)	03/12/2008	www.danone.com AMF
Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	19/12/2008	www.danone.com AMF
Informations relatives au nombre total de droits de vote et d'actions (mois de décembre 2008)	08/01/2009	www.danone.com AMF
Danone a finalisé la vente de Frucor à Suntory	02/02/2009	www.danone.com AMF
Informations relatives au nombre total de droits de vote et d'actions (mois de janvier 2009)	03/02/2009	www.danone.com AMF
Groupe Danone : résultats de l'année 2008	11/02/2009	www.danone.com AMF

25

INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

La liste des filiales et participations figure dans la Note 32 des annexes aux comptes consolidés.

A

ANNEXES ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 AVRIL 2009

SOMMAIRE

A.1 Projet de résolutions présentées à l'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2009 191

A.1.1 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire 191
Première résolution 191
Deuxième résolution 191
Troisième résolution 191
Quatrième résolution 192
Cinquième résolution 192
Sixième résolution 192
Septième résolution 193
Huitième résolution 193
Neuvième résolution 193
Dixième résolution 193
Onzième résolution 193
Douzième résolution 194
Treizième résolution 194
Quatorzième résolution 195

A.1.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 196
Quinzième résolution 196
Seizième résolution 196
Dix-septième résolution 197
Dix-huitième résolution 197
Dix-neuvième résolution 198
Vingtième résolution 199
Vingt et unième résolution 199
Vingt-deuxième résolution 200
Vingt-troisième résolution 200
Vingt-quatrième résolution 202
Vingt-cinquième résolution 203
Vingt-sixième résolution 203
Vingt-septième résolution 204
Vingt-huitième résolution 205
Vingt-neuvième résolution 205
Trentième résolution 206
Trente et unième résolution 207
Trente-deuxième résolution 208
Trente-troisième résolution 208

A.2 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes à l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 209

A.2 bis Rapport complémentaire des Commissaires aux Comptes à l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 212

A.3 Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration 214

A.3.1 Nomination 215
A.3.2 Renouvellement des mandats 217

A.1 Projet de résolutions présentées à l'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2009

A.1.1 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2008)

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 2008, 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 2008)

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 2008, 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 2008 et fixation du dividende à 1,20 euro par action)

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 :

- constate que le bénéfice de l'exercice 2008 s'élève à 848 609 898,69 euros ;
- constate que le report à nouveau est de 3 658 342 267,78 euros ;
- soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à 4 506 952 166,47 euros ;
- décide d'affecter le total ainsi obtenu :
  - au dividende pour un montant de 616 562 572,80 euros,
  - au report à nouveau pour un montant de 3 890 389 593,67 euros.

L'Assemblée Générale décide en conséquence la mise en paiement d'un dividende de 1,20 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.

Le dividende à distribuer sera détaché de l'action le 30 avril 2009 et sera payable à partir du 27 mai 2009.

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	Nombre d'actions (1)	Dividende distribué par action (2)
2005	528 470 380	0,85
2006	521 729 492	1
2007	512 851 460	1,1

(1) Les chiffres des exercices 2005 et 2006 ont été retraités pour prendre en compte la division par 2 du nominal des actions intervenue en 2007.
(2) Distribution éligible pour sa totalité à la réfaction de 40 %.

Quatrième résolution

(Option pour le paiement du dividende en actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur proposition du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions des articles L. 232-18 et suivants du Code de commerce et des articles 27.I et 34.I des statuts de la Société, décide d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société de la totalité du dividende afférent aux titres dont il est propriétaire.

Les actions nouvelles porteront jouissance au 1er janvier 2009 et seront entièrement assimilées aux autres actions de la Société.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles est fixé à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la présente assemblée diminuée du montant du dividende. Ce prix d'émission sera arrondi au centime d'euro supérieur.

Si le montant des dividendes auquel l'actionnaire a droit ne correspond pas à un nombre entier d'actions, il pourra recevoir :

- soit le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en numéraire ;
- soit le nombre d'actions immédiatement supérieur, moyennant un versement complémentaire en numéraire.

L'option pour le dividende en actions sera ouverte du 30 avril 2009 au 18 mai 2009. À défaut d'avoir exercé cette option dans ce délai, l'actionnaire recevra en numéraire la totalité des dividendes qui lui sont dus.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, pour assurer l'exécution de la présente décision, effectuer toutes opérations liées ou consécutives à l'exercice de l'option, constater l'augmentation de capital qui en résultera et apporter les modifications corrélatives à l'article 6 des statuts relatif au capital social.

Cinquième résolution

(Approbation des conventions visées au rapport spécial des Commissaires aux Comptes)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions de ce rapport et approuve les conventions dont il est fait état dans ce rapport.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Richard GOBLET d'ALVIELLA 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 Richard GOBLET d'ALVIELLA.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Richard GOBLET d'ALVIELLA prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

Septième résolution

(Renouvellement 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, renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Christian LAUBIE.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Christian LAUBIE prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

Huitième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Jean LAURENT 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 Jean LAURENT.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Jean LAURENT prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

Neuvième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Hakan MOGREN 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 Hakan MOGREN.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Hakan MOGREN prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

Dixième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Benoît POTIER 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 Benoît POTIER.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Benoît POTIER prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

Onzième résolution

(Nomination de Madame Guylaine SAUCIER en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, décide de nommer Madame Guylaine SAUCIER en qualité d'Administrateur pour la durée statutaire de trois ans.

Le mandat d'Administrateur de Madame Guylaine SAUCIER prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

Douzième résolution

(Fixation du montant des jetons de présence)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires :

- fixe, à compter de l'exercice 2009, à 600 000 euros le montant maximum de la somme annuelle à verser au Conseil d'Administration à titre de jetons de présence et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par l'Assemblée Générale ;
- laisse le soin au Conseil d'Administration de fixer la répartition et la date de mise en paiement desdits jetons de présence.

Treizième 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 et du descriptif du programme établi conformément aux articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, autorise le Conseil d'Administration 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'actions au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions par des salariés et des mandataires sociaux de la Société ainsi que par 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 la mise en œuvre de tout plan d'attribution gratuite d'actions à des salariés et des mandataires sociaux éligibles, ou à certains d'entre eux ;
- 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 tous marchés, y compris sur les systèmes de négociations multilatéraux, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions. Ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier, dans des conditions autorisées par l'Autorité des marchés financiers.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, à l'exception des périodes d'offre publique sur les titres de la Société, dans les limites permises par la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat ne pourra être supérieur à 65 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, 51 380 214 actions à la date du 31 décembre 2008, représentant un montant maximum d'achat théorique de 3 339 713 910 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 de bourse sur tous marchés ou procéder à toutes opérations 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 29 avril 2008 dans sa 16e résolution et est consentie pour une durée de 18 mois à compter de la présente assemblée.

Quatorzième résolution

(Création du Fonds Danone Éco-système)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration de la Société, compte tenu du fait (i) que la Société a toujours été convaincue que le développement des entreprises était lié au développement économique et social de leurs environnements respectifs : fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, zones d'activité, lieux de consommation et de vie (leur "Éco-système"), (ii) que cette conviction est l'un des fondements du double projet économique et social de Danone, (iii) que l'interdépendance entre les entreprises et leur environnement économique proche n'a cessé de devenir de plus en plus forte ces dernières années, et (iv) que dans ce contexte, la Société souhaite formaliser son engagement responsable en faveur du développement de son Éco-système :

- prend acte que, dans la continuité de son double projet économique et social, la Société souhaite créer une ou plusieurs structures innovantes, à but non lucratif et dédiées à la réalisation d'œuvres d'intérêt général, pour renforcer son Éco-système en France et à l'international (le projet "Fonds Danone Éco-système") et dont les grands principes de fonctionnement sont les suivants :

(i) le Fonds Danone Éco-système sera un fonds de dotation (tel que défini à l'article 140 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 sur la modernisation de l'Économie et par le décret n° 2009-158 du 11 février 2009 relatif aux fonds de dotation) et/ou toute structure à but non lucratif en France et/ou à l'étranger,

(ii) le Fonds Danone Éco-système se concentrera sur la création et le renforcement d'activités économiques et le développement de compétences dans les territoires où il intervient,

(iii) la Société affectera, à titre de dotation gratuite et irrévocable, la somme de cent millions d'euros (100 000 000 €), versée en une seule fois (la "Dotation en Capital"), dont les revenus, voire tout ou partie de la Dotation en Capital elle-même, seront dédiés à la réalisation d'oeuvres d'intérêt général telles que définies ci-dessus ; en complément de la Dotation en Capital, la Société et ses filiales pourront chaque année, et ce pour une durée de cinq (5) années à compter de l'exercice 2009, consacrer un montant global maximal représentant jusqu'à 1 % du résultat net courant consolidé du groupe Danone au profit du Fonds Danone Éco-système ou de toute autre structure dédiée, notamment par voie de donations supplémentaires (les "Donations Supplémentaires Annuelles") ;

- approuve la mise en place du projet Fonds Danone Éco-système par la Société ;
- approuve le versement par la Société (i) de la Dotation en Capital et (ii) de Donations Supplémentaires Annuelles.

A.1.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Quinzième résolution

(Modification de l'article 3 des statuts relatif à la dénomination sociale)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 3 des statuts de la Société comme suit :

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction
Article 3 – Dénomination	Article 3 – Dénomination
La Société a pour dénomination : GROUPE DANONE	La Société a pour dénomination : **DANONE**

Seizième résolution

(Harmonisation de l'article 7.I alinéa 3 des statuts relatif à la procédure d'augmentation de capital)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 7.I alinéa 3 des statuts comme suit :

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction
Article 7 – Augmentation du capital	Article 7 – Augmentation du capital
I - Le capital social peut être augmenté, soit par émission d'actions nouvelles même d'une catégorie autre que celle des actions existantes, soit par élévation du montant nominal des actions existantes.	I - Le capital social peut être augmenté, soit par émission d'actions nouvelles même d'une catégorie autre que celle des actions existantes, soit par élévation du montant nominal des actions existantes.
Les actions nouvelles sont libérées soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles sur la Société, soit par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, soit par apport en nature, soit par conversion d'obligations.	Les actions nouvelles sont libérées soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles sur la Société, soit par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, soit par pport en nature, soit par conversion d'obligations.
L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour décider, sur le rapport du Conseil d'Administration, une augmentation de capital, à la seule exception du cas prévu au paragraphe II ci-après. Elle peut déléguer au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de réaliser dans le délai légal l'augmentation de capital en une ou plusieurs fois, d'en fixer les modalités, d'en constater la réalisation et de procéder à la modification corrélative des statuts.	L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour décider, sur le rapport du Conseil d'Administration, une augmentation de capital, à la seule exception du cas prévu au paragraphe II ci-après. **Elle peut déléguer sa compétence et/ou ses pouvoirs au Conseil d'Administration dans les conditions prévues par la loi.**
Il peut être décidé de limiter une augmentation de capital contre numéraire au montant des souscriptions, dans les conditions prévues par la loi.	Il peut être décidé de limiter une augmentation de capital contre numéraire au montant des souscriptions, dans les conditions prévues par la loi.
En cas d'augmentation par l'émission d'actions à souscrire contre espèces, un droit de préférence à la souscription de ces actions est réservé, dans les conditions légales, aux propriétaires des actions antérieurement émises ; toutefois, les actionnaires peuvent renoncer, à titre individuel, à leur droit préférentiel et l'Assemblée Générale, qui décidera l'augmentation du capital, pourra supprimer ce droit préférentiel en respectant les conditions légales.	En cas d'augmentation par l'émission d'actions à souscrire contre espèces, un droit de préférence à la souscription de ces actions est réservé, dans les conditions légales, aux propriétaires des actions antérieurement émises ; toutefois, les actionnaires peuvent renoncer, à titre individuel, à leur droit préférentiel et l'Assemblée Générale, qui décidera l'augmentation du capital, pourra supprimer ce droit préférentiel en respectant les conditions légales.
Ceux des actionnaires qui n'auront pas un nombre suffisant d'actions anciennes pour obtenir un nombre entier d'actions nouvelles devront s'entendre avec d'autres s'ils désirent exercer leurs droits, sans qu'il puisse ésulter de cette entente de souscriptions indivises.	Ceux des actionnaires qui n'auront pas un nombre suffisant d'actions anciennes pour obtenir un nombre entier d'actions nouvelles devront s'entendre avec d'autres s'ils désirent exercer leurs droits, sans qu'il puisse résulter de cette entente de souscriptions indivises.

Dix-septième résolution

(Harmonisation de l'article 10.VII des statuts relatif à la procédure d'identification des actionnaires au porteur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 10.VII des statuts comme suit :

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction
Article 10 – Forme des actions	Article 10 – Forme des actions
VII - 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 ; à la demande de la Société, les informations visées ci-dessus pourront être limitées aux personnes détenant un nombre de titres fixé par cette dernière.	**VII - La Société peut demander communication des renseignements relatifs à la composition de son actionnariat dans les conditions prévues par la loi.**

Dix-huitième résolution

(Modification de l'article 18.IV alinéa 2 des statuts relatif à la tenue du Conseil d'Administration par tous moyens de télécommunication)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 18.IV alinéa 2 des statuts comme suit :

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction
Article 18 – Bureau du conseil – Délibérations	Article 18 – Bureau du conseil – Délibérations
IV - Pour la validité des délibérations du conseil, la présence effective de la moitié au moins des Administrateurs en exercice est nécessaire et suffisante. Il est tenu un registre de présence qui est signé par les Administrateurs participant à la séance.	IV - Pour la validité des délibérations du conseil, la présence effective de la moitié au moins des Administrateurs en exercice est nécessaire et suffisante. Il est tenu un registre de présence qui est signé par les Administrateurs participant à la séance.
Les décisions du Conseil d'Administration peuvent être prises au moyen d'une visioconférence. Les conditions d'utilisation de ce procédé sont fixées par le règlement intérieur du Conseil d'Administration. Dans ce cas, les décisions sont prises à la majorité des voix des membres participants ou représentés.	Les décisions du Conseil d'Administration peuvent être prises par **des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur et par le règlement intérieur du Conseil d'Administration.** Dans ce cas, les décisions sont prises à la majorité des voix des membres participants ou représentés.
En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.	En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Projet de résolutions présentées à l'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2009

Dix-neuvième résolution

(Harmonisation de l'article 22.III des statuts relatif à l'inscription en compte des actions de la Société pour participer à une Assemblée Générale de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 22.III des statuts comme suit :

Ancienne rédaction	**Nouvelle rédaction**
Article 22 – Composition de l'assemblée III – Le droit de participer aux assemblées pourra être subordonné : • pour les titulaires d'actions nominatives à leur inscription aux comptes de leurs propriétaires tenus par la Société ou par le mandataire désigné par la Société ; • pour les titulaires d'actions au porteur, au dépôt, au siège social ou en tout autre lieu désigné dans la convocation, des certificats constatant l'inscription en compte et l'immobilisation des actions par tout intermédiaire financier agréé. Ces formalités doivent être accomplies avant une date fixée par la convocation et qui ne peut être antérieure de plus de cinq jours à celle de la réunion de l'assemblée. Tout actionnaire ayant émis un vote par correspondance ou donné une procuration en produisant un certificat d'immobilisation délivré par le dépositaire des actions peut néanmoins céder tout ou partie des actions au titre desquelles il a transmis son vote ou son pouvoir, à condition de notifier, au plus tard la veille de l'assemblée, à l'intermédiaire habilité par la Société, les éléments permettant d'annuler son vote ou son pouvoir ou de modifier le nombre d'actions et de voix correspondantes	Article 22 – Composition de l'assemblée **III - La participation aux Assemblées Générales, sous quelque forme que ce soit, est subordonnée à un enregistrement ou à une inscription des actions dans les conditions et délais prévus par la réglementation en vigueur.**

Vingtième résolution

(Modification de l'article 26.III alinéas 2 et 4 des statuts visant à prendre en compte les règles relatives à la signature électronique en cas de vote à l'Assemblée Générale par un moyen de télécommunication)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 26.III alinéas 2 et 4 des statuts comme suit :

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction
Article 26 – Feuille de présence - Voix	Article 26 – Feuille de présence - Voix
III - Les votes sont exprimés par tous moyens, à moins que le scrutin secret ne soit demandé par un ou plusieurs actionnaires représentant ensemble le dixième du capital représenté à l'Assemblée.	III - Les votes sont exprimés par tous moyens, à moins que le scrutin secret ne soit demandé par un ou plusieurs actionnaires représentant ensemble le dixième du capital représenté à l'Assemblée.
Les actionnaires peuvent voter par correspondance ou donner pouvoir en exprimant leur vote ou en adressant leur pouvoir par tous moyens, y compris l'envoi par télétransmission à la Société des formules de procuration et de vote par correspondance dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.	Les actionnaires peuvent voter par correspondance ou donner pouvoir en exprimant leur vote ou en adressant leur pouvoir par tous moyens **dans les conditions légales et réglementaires en vigueur. Notamment, les actionnaires peuvent transmettre à la Société des formulaires de procuration et de vote par correspondance par télétransmission ou par voie électronique avant l'assemblée dans les conditions prévues par la loi. Lorsqu'il y est fait recours, la signature électronique des formulaires de procuration et de vote par correspondance peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.**
La date ultime du retour des bulletins de vote par correspondance et des pouvoirs est fixée par le Conseil d'Administration et communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.	La date ultime du retour des bulletins de vote par correspondance et des pouvoirs est fixée par le Conseil d'Administration et communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.
Le Conseil d'Administration peut décider que le vote qui intervient pendant l'assemblée peut être exprimé par télétransmission dans les conditions fixées par la réglementation.	Le Conseil d'Administration peut décider que le vote qui intervient pendant l'assemblée peut être exprimé par **visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant l'identification des actionnaires, et ce** dans les conditions fixées par la réglementation.

Vingt et unième résolution

(Modification de l'article 27.I des statuts visant à attribuer au Conseil d'Administration la compétence pour décider ou autoriser l'émission d'obligations)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de supprimer l'avant-dernier tiret de l'article 27.I des statuts actuellement rédigé comme suit :

"décide ou autorise toutes émissions d'obligations ou autres valeurs mobilières, négociables en Bourse, non convertibles ni échangeables contre des actions, ainsi que la constitution des sûretés particulières à leur conférer",

Le reste de l'article 27.I demeurant inchangé.

Projet de résolutions présentées à l'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2009

Vingt-deuxième résolution

(Harmonisation des articles 27.III et 28.II des statuts relatifs aux quorums requis pour les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier les articles 27.III et 28.II des statuts comme suit :

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction
Article 27 – Assemblée Ordinaire	Article 27 – Assemblée Ordinaire
III - L'Assemblée Ordinaire est régulièrement constituée et délibère valablement lorsqu'elle réunit le quart au moins des actions ayant le droit de vote. Si ce quorum n'est pas atteint, il est procédé à une nouvelle assemblée à quinze jours au moins d'intervalle de la première, et la convocation est faite six jours au moins à l'avance ; les délibérations prises dans cette seconde réunion sont valables quelle que soit la portion du capital représentée, mais elles ne peuvent porter que sur les objets mis à l'ordre du jour de la première réunion.	**III – L'Assemblée Ordinaire délibère dans les conditions de quorum et de majorité prévues par la loi.**
Les décisions de l'Assemblée Ordinaire sont prises à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, votant par correspondance et représentés.	
Article 28 – Assemblée Extraordinaire	Article 28 – Assemblée Extraordinaire
II - Les assemblées qui seront appelées à statuer sur des questions objet du présent article ne délibéreront valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins, sur première convocation, le tiers et, sur deuxième convocation, le quart des actions ayant le droit de vote ; à défaut de ce dernier quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle vait été convoquée.	**II - L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère dans les conditions de quorum et de majorité prévues par la loi.**
Ces assemblées statuent à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents, votant par correspondance et représentés.	
Les assemblées appelées à décider ou à autoriser une augmentation de capital exclusivement par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, délibéreront aux conditions de quorum et de majorité fixées par l'article 27 ci-dessus.	

Vingt-troisième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et constaté la libération intégrale du capital social, et statuant conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, soit en euros soit en monnaie étrangère, et avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société et (ii) de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au Directeur Général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, le pouvoir de décider la réalisation de l'émission, ainsi que celui d'y surseoir. Les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en monnaie étrangère.

a. Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiate et/ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation est

fixé à 45 millions d'euros, étant précisé que sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions ordinaires qui seraient éventuellement émises en vertu des 24e, 25e, 26e et 27e résolutions de la présente Assemblée.

Il est précisé que le plafond du paragraphe (a) ci-dessus est fixé compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour protéger les intérêts des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux stipulations contractuelles applicables. À cette fin, l'Assemblée Générale autorise, en tant que de besoin, le Conseil d'Administration à augmenter le capital social à due concurrence.

b. L'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas dépasser un plafond de 2 milliards d'euros de valeur nominale (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies). Ce plafond est commun à l'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société, qui pourront être réalisées en vertu des délégations consenties dans les 24e, 25e, 26e et 27e résolutions soumises à la présente Assemblée.

Pour le calcul du plafond fixé au paragraphe (b) ci-dessus, la contre-valeur en euros de la valeur nominale des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société émises en devises étrangères sera appréciée à la date de la décision d'émission.

Les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. Le conseil pourra, en outre, instituer au profit des actionnaires un droit préférentiel de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et dans la limite de leurs demandes.

Conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, le conseil pourra utiliser, à son choix, et dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, à condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- offrir au public, sur le marché français ou international, tout ou partie des titres non souscrits.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente délégation.

Le Conseil d'Administration disposera des pouvoirs nécessaires pour mettre en œuvre la présente résolution, fixer les conditions d'émission et notamment les formes et caractéristiques des valeurs mobilières à créer, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder, le cas échéant, à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence de l'opération sur le capital de la Société et de fixer les modalités selon lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales, réglementaires ou contractuelles applicables, procéder à la modification corrélative des statuts et permettre l'imputation éventuelle des frais sur la prime d'émission et, généralement, faire le nécessaire.

En cas d'émission de titres d'emprunt, le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société.

L'Assemblée Générale décide qu'en cas d'émission de bons de souscription d'actions ordinaires de la Société, entrant dans le plafond mentionné au paragraphe (a) ci-dessus, celle-ci pourra avoir lieu soit par souscription en numéraire dans les conditions prévues ci-dessous, soit par attribution gratuite au propriétaire d'actions anciennes.

Il appartiendra au Conseil d'Administration de fixer le prix d'émission des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. La somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, sera pour chaque action ordinaire émise, au moins égale à sa valeur nominale.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 dans sa 10e résolution.

Vingt-quatrième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, mais avec obligation de conférer un droit de priorité)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et constaté la libération intégrale du capital social, et statuant conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, soit en euros soit en monnaie étrangère, et par offre au public (i) d'actions ordinaires de la Société et (ii) de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société.

L'Assemblée Générale décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre, étant entendu que le Conseil d'Administration conférera obligatoirement aux actionnaires un droit de priorité sur la totalité de l'émission, pendant le délai et dans les conditions qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables mais pourra, si le Conseil d'Administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible.

Les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en monnaie étrangère.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au Directeur Général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, les compétences qui lui sont conférées au titre de la présente résolution.

a. Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiate et/ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 30 millions d'euros, plafond commun à l'ensemble des augmentations de capital réalisées en vertu des délégations consenties dans les 25e, 26e et 27e résolutions soumises à la présente assemblée et qui s'imputera sur le plafond global visé au paragraphe (a) de la 23e résolution de la présente assemblée.

Il est précisé que le plafond du paragraphe (a) ci-dessus est fixé compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour protéger les intérêts des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux stipulations contractuelles applicables. À cette fin, l'Assemblée Générale autorise, en tant que de besoin, le Conseil d'Administration à augmenter le capital social à due concurrence.

b. L'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas dépasser un plafond de 2 milliards d'euros de valeur nominale (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies), plafond commun à l'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société, réalisées en vertu des délégations consenties dans les 23e, 25e, 26e et 27e résolutions soumises à la présente Assemblée.

Pour le calcul du plafond fixé au paragraphe (b) ci-dessus, la contre-valeur en euros de la valeur nominale des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société émises en devises étrangères sera appréciée à la date de la décision d'émission.

Conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, le conseil pourra utiliser, à son choix, et dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente délégation.

Le Conseil d'Administration disposera des pouvoirs nécessaires pour mettre en œuvre la présente résolution, fixer les conditions d'émission et notamment les formes et caractéristiques des titres de capital à créer, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et permettre l'imputation éventuelle des frais sur la prime d'émission, et, généralement, faire le nécessaire, étant précisé que :

- le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant

pour tenir compte de la différence de date de jouissance. À ce jour, ce prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur Euronext précédant la fixation du prix de souscription, éventuellement diminuée d'une décote de 5 % ;

- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, sera, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au paragraphe précédent après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

En cas d'émission de titres d'emprunt, le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 dans sa 11e résolution.

Vingt-cinquième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'Administration en cas d'augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'augmenter le nombre de titres à émettre)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et statuant conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, autorise le Conseil d'Administration, pour chacune des émissions décidées en application des 23e et 24e résolutions qui précèdent, et au même prix, à augmenter le nombre de titres à émettre dans les conditions fixées à l'article L. 225-135-1 susvisé, sous réserve du respect des plafonds prévus dans lesdites résolutions.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au Directeur Général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, le pouvoir qui lui est conféré au titre de la présente résolution.

La présente délégation est consentie pour une durée de 26 mois à compter de la présente assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 dans sa 12e résolution.

Vingt-sixième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et statuant conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société en France ou à l'étranger, selon les règles locales, sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 susvisé, et décide, en tant que de besoin, de supprimer, au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ordinaires et valeurs mobilières à émettre.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au Directeur Général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, le pouvoir de décider la réalisation de l'émission, ainsi que celui d'y surseoir.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente délégation.

a. Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiate et/ou à terme, résultant de l'ensemble des

émissions réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 25 millions d'euros, étant précisé que les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront respecter les plafonds prévus dans la 24e résolution soumise à la présente assemblée.

b. L'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas dépasser un plafond de 2 milliards d'euros de valeur nominale (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies), plafond commun à l'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société, réalisées en vertu des délégations consenties dans les 23e, 24e, 25e et 27e résolutions soumises à la présente assemblée.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'Administration tous les pouvoirs nécessaires à la réalisation, dans le cadre des offres publiques d'échange visées ci-dessus, des émissions d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières rémunérant les titres apportés, et notamment pour :

- en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en numéraire à verser et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, soit d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une *"reverse merger"* aux États-Unis) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique ;
- déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions ordinaires nouvelles ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- inscrire au passif du bilan à un compte "prime d'apport", sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
- procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite "prime d'apport" de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération concernée.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 dans sa 13e résolution.

Vingt-septième résolution

(Délégation de pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et statuant conformément à l'article L. 225-147 du Code de commerce, délègue au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, dans la limite de 10 % du capital de la Société, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés au 1er et 2e alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, à l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables, et décide, en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de ces titres, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente délégation.

Outre le plafond légal de 10 % du capital de la Société prévu à l'article L. 225-147 du Code de commerce, les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront respecter les plafonds prévus aux paragraphes (a) et (b) de la 24e résolution soumise à la présente assemblée.

Le Conseil d'Administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour :

- statuer, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés aux 1er et 2e alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers et leurs valeurs ;

- constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avéreraient nécessaires à la réalisation de ces apports et, généralement, faire le nécessaire.

La présente délégation est consentie pour une durée de 26 mois à compter de la présente assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 dans sa 14e résolution.

Vingt-huitième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital de la Société par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise)

L'Assemblée Générale Extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et statuant conformément aux articles L. 225-129 L. 225-129-6 et L. 225-130 du Code de commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, suivie de l'émission et de l'attribution gratuite d'actions ou de l'élévation du nominal des actions ordinaires existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au Directeur Général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, le pouvoir de décider la réalisation de l'émission et de l'attribution gratuite des actions, ainsi que celui d'y surseoir.

L'assemblée décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation.

Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital, immédiat ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 33 millions d'euros, étant précisé que ce plafond est fixé (i) compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour protéger les intérêts des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation conformément aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux stipulations contractuelles applicables et (ii) indépendamment des plafonds d'augmentation de capital résultant des émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société autorisées par les 23e, 24e, 25e, 26e et 27e résolutions qui précèdent.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'Administration tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution, notamment à l'effet :

- d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont la valeur nominale des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à compter de laquelle l'élévation de la valeur nominale prendra effet ;
- de prendre toutes les mesures destinées à protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au jour de l'augmentation de capital ;
- de constater l'augmentation de capital résultant de l'émission des actions, modifier les statuts en conséquence et procéder à toutes formalités de publicité requises ;
- et généralement de prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 dans sa 15e résolution.

Vingt-neuvième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise et/ou à des cessions de titres réservées)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et statuant conformément aux articles L. 225-129-2, L. 225-129-6, L. 225-138 et L. 225-138-1 du Code de commerce et aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider d'augmenter

le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par l'émission d'actions ordinaires réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de la Société ou des entreprises, françaises ou étrangères, qui lui sont liées au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail.

Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de la Société, résultant de l'ensemble des émissions d'actions qui seraient réalisées en vertu de la présente résolution est fixé à 3 millions d'euros, étant précisé que ce plafond est fixé de manière autonome et distincte par rapport aux plafonds visés dans les précédentes résolutions.

Dans le cadre de la présente délégation, l'Assemblée Générale décide de supprimer au profit des bénéficiaires tels que définis ci-dessus le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre dans le cadre de la présente résolution, et de renoncer à tout droit aux actions attribuées sur le fondement de la présente délégation.

L'Assemblée Générale décide de fixer la décote offerte dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise à 20 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions. Lors de la mise en œuvre de la présente délégation, le Conseil d'Administration ne pourra réduire le montant de la décote au cas par cas qu'en raison de contraintes juridiques, fiscales ou sociales éventuellement applicables hors de France, dans tel ou tel pays où sont implantées les entités du Groupe employant les salariés participant aux opérations d'augmentation de capital. Le Conseil d'Administration pourra également décider d'attribuer gratuitement des actions aux souscripteurs d'actions nouvelles, en substitution de la décote.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'Administration tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour :

- arrêter les caractéristiques, montant et modalités de toute émission d'actions ;
- déterminer si les souscriptions pourront être effectuées directement par les bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes de placement collectif en valeurs mobilières, et notamment de fonds communs de placement d'entreprises ;
- déterminer les modalités de libération des titres émis ;
- fixer la date de jouissance des actions ;
- arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, et plus généralement, décider de l'ensemble des autres modalités de chaque émission ;
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- constater la réalisation d'une ou de plusieurs augmentations de capital par émission d'actions ordinaires à concurrence du montant des actions ordinaires qui seront effectivement souscrites, prendre toute mesure requise pour la réalisation de telles augmentations, procéder aux formalités consécutives à celles-ci, notamment celles relatives à la cotation des titres créés, et apporter aux statuts de la Société les modifications requises, et généralement faire le nécessaire.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au Directeur Général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, les pouvoirs qui lui sont conférés au titre de la présente résolution.

Conformément aux dispositions légales applicables, les opérations envisagées au sein de la présente résolution pourront également prendre la forme de cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 dans sa 16e résolution.

Trentième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'Administration de consentir des options d'achat et/ou de souscription d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à consentir des options d'achat d'actions existantes et/ou des options de souscription d'actions nouvelles de la Société, au bénéfice de membres du personnel salarié ou de mandataires sociaux tant de la Société que des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce ;
- autorise le Conseil d'Administration à fixer les catégories de bénéficiaires et/ou procéder aux allocations nominatives des options d'achat d'actions existantes et/ou des options de souscription d'actions nouvelles de la Société ;
- fixe à 26 mois, à compter de la présente assemblée, la durée de validité de la présente autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois ;
- décide que le nombre total des options qui seront ainsi consenties par le Conseil d'Administration ne pourra donner

droit à souscrire ou acheter un nombre total d'actions représentant plus de 6 millions d'actions nouvelles ou existantes de la Société, ce montant ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital. À cette fin, l'Assemblée Générale autorise, en tant que de besoin, le Conseil d'Administration à augmenter le capital social à due concurrence ;

- décide que le prix d'exercice des options de souscription et/ou d'achat par les bénéficiaires sera déterminé le jour où les options seront consenties par le Conseil d'Administration dans les limites et selon les modalités fixées par la loi, étant précisé, d'une part, que le Conseil d'Administration ne pourra appliquer de décote, et d'autre part, que ce prix ne pourra pas être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext lors des vingt séances de bourse précédant le jour où ces options seront consenties ;
- décide que les options devront être levées dans un délai maximum de dix ans à compter de la date à laquelle elles auront été consenties ;
- décide que si la Société réalise, après l'attribution des options, des opérations financières notamment sur le capital, le Conseil d'Administration prendra les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options dans les conditions légales et réglementaires ;
- prend acte de ce que la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires d'options de souscription d'actions, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options ;
- délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options et de leur levée, et notamment pour :
  - fixer la ou les dates ou périodes d'exercice des options,
  - prévoir des clauses éventuelles d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions ainsi obtenues par exercice des options dans les conditions légales et réglementaires en vigueur,
  - prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options, en cas de réalisation d'opérations financières ou sur titres,
  - le cas échéant, restreindre ou interdire l'exercice des options ou la cession des actions obtenues par exercice des options, pendant certaines périodes ou à compter de certains événements,
  - imputer, s'il le juge opportun, les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour mettre en œuvre la présente autorisation, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, et notamment pour constater les augmentations du capital social résultant des levées d'options, procéder aux modifications corrélatives des statuts, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 dans sa 17e résolution.

Trente et unième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux qu'il déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
- décide que le Conseil d'Administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- décide que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à 2 millions d'actions, ce montant ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital. À cette fin, l'Assemblée Générale autorise, en tant que de besoin, le Conseil d'Administration à augmenter le capital social à due concurrence ;
- décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à deux ans, et que les

bénéficiaires devront conserver lesdites actions pendant une durée fixée par le Conseil d'Administration, étant précisé que le délai de conservation ne pourra être inférieur à deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions. Toutefois, l'Assemblée Générale autorise le Conseil d'Administration, dans la mesure où la période d'acquisition pour tout ou partie d'une ou plusieurs attributions serait au minimum de quatre ans, à n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées. Pour autant que de besoin, il est rappelé que le Conseil d'Administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus ;

- décide par ailleurs que dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront attribuées définitivement avant le terme de la période d'acquisition restant à courir. Lesdites actions seront librement cessibles à compter de leur livraison ;
- prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit au profit des bénéficiaires renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises en vertu de la présente résolution ;
- délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente autorisation, dans les conditions ci-dessus et dans les limites autorisées par les textes en vigueur et notamment, fixer, le cas échéant, les modalités et conditions des émissions qui seraient réalisées en vertu de la présente autorisation, les dates de jouissance des actions nouvelles, constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts en conséquence, et plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire, dans les conditions légales et réglementaires, en particulier l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

La présente autorisation est consentie pour une durée de 26 mois à compter de la présente assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 dans sa 18e résolution.

Trente-deuxième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et statuant conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital social par l'annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital social à la date de la présente assemblée et par périodes de 24 mois, de tout ou partie des actions que la Société détient ou qu'elle pourrait acquérir dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- décide que l'excédent du prix d'achat des actions annulées sur leur valeur nominale sera imputé sur le poste "Primes d'émission" ou sur tout poste de réserves disponibles, y compris la réserve légale, celle-ci dans la limite de 10 % de la réduction de capital réalisée ;
- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour réaliser, sur ses seules décisions, l'annulation des actions ainsi acquises, procéder à la réduction de capital en résultant et à l'imputation précitée, ainsi que pour modifier en conséquence l'article 6 des statuts.

La présente délégation, est consentie pour une période de 24 mois à compter de la présente assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007 dans sa 19e résolution.

Trente-troisième résolution

(Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée en vue de l'accomplissement de toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la législation en vigueur.

A.2 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes à l'Assemblée Générale du 23 avril 2009

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS ET DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Assemblée Générale Extraordinaire du 23 avril 2009

(23e, 24e, 25e, 26e et 27e résolutions)

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Groupe Danone, et en exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-92, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Conseil d'Administration de différentes émissions d'actions ordinaires et de valeurs mobilières, telles que présentées aux 23e, 24e, 25e, 26e et 27e résolutions, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose le cas échéant de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription (23e résolution),
  - émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec obligation de conférer un droit de priorité (24e résolution),
  - émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre Société (26e résolution) ;
- de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, le pouvoir de fixer les modalités d'une émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (27e résolution), dans la limite de 10 % du capital social.

Le plafond du montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 30 millions d'euros au titre des 24e, 25e, 26e et 27e résolutions, étant précisé que ce plafond s'imputera sur le plafond global de 45 millions d'euros au titre de la 23e résolution. Le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 2 milliards d'euros pour les 23e, 24e, 25e, 26e et 27e résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de valeurs mobilières à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 23e et 24e résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 25e résolution.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et 225-114 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 sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées 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 le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration au titre de la 24e résolution.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 23e, 25e, 26e et 27e résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription avec obligation de conférer un droit de priorité, qui vous est faite dans la 24e résolution.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de ces autorisations par votre Conseil d'Administration en cas d'émissions d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription et d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 11 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS		**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Étienne BORIS	Olivier LOTZ

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS À UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

Assemblée Générale Extraordinaire du 23 avril 2009

(29e résolution)

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider une (ou plusieurs) augmentation(s) de capital par l'émission de titres de capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour un montant maximal de 3 millions d'euros, réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de Groupe Danone ou des entreprises, françaises ou étrangères, qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation de capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 26 mois la compétence pour décider une (ou plusieurs) augmentation(s) de capital et de renoncer à votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 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 le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de(s) l'augmentation(s) de capital qui serait (seraient) décidée(s), nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Le montant du prix d'émission n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'(les) augmentation(s) de capital serai(en)t réalisée(s) et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette autorisation par votre Conseil d'Administration.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 11 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS		**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Étienne BORIS	Olivier LOTZ

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'OUVERTURE D'OPTIONS D'ACHAT ET/OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS AU BÉNÉFICE DES MEMBRES DU PERSONNEL

Assemblée Générale Extraordinaire du 23 avril 2009

(30e résolution)

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Groupe Danone et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-177 et R. 225-144 du Code de commerce, nous avons établi le présent rapport sur l'ouverture d'options d'achat d'actions existantes et/ou de souscription d'actions nouvelles au bénéfice des membres du personnel salarié ou de mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économiques qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options d'achat d'actions existantes et/ou de souscription d'actions nouvelles ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat et/ou de souscription. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat et/ou de souscription.

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 que les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat et/ou de souscription sont mentionnées dans le rapport du Conseil d'Administration, qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes, de nature à éclairer les actionnaires et qu'elles n'apparaissent pas manifestement inappropriées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 11 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS		**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Étienne BORIS	Olivier LOTZ

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS EXISTANTES OU À ÉMETTRE AU PROFIT DES MEMBRES DU PERSONNEL OU DE CERTAINES CATÉGORIES D'ENTRE EUX

Assemblée Générale Extraordinaire du 23 avril 2009

(31e résolution)

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous avons établi le présent rapport sur le projet d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux parmi les salariés et les mandataires sociaux éligibles de la société Groupe Danone ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

Votre Conseil d'Administration vous propose de l'autoriser à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre. Il lui appartient d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

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 notamment que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 11 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS		**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Étienne BORIS	Olivier LOTZ

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL PAR ANNULATION D'ACTIONS ACHETÉES

Assemblée Générale Extraordinaire du 23 avril 2009

(32e résolution)

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Groupe Danone, et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209, al. 7, du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Nous avons 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 conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée sont régulières.

Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'achat par votre Société, dans la limite de 10 % de son capital, de ses propres actions, dans les conditions prévues à l'article L 225-209 du Code de commerce. Cette autorisation d'achat est proposée par ailleurs à l'approbation de votre Assemblée Générale, dans sa treizième résolution, et serait donnée pour une période de 18 mois.

Votre Conseil d'Administration vous demande de lui déléguer, pour une période de 2 ans, au titre de la mise en œuvre de l'autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de 24 mois, les actions ainsi achetées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, étant rappelé que celle-ci ne peut être réalisée que dans la mesure où votre assemblée approuve au préalable l'opération d'achat, par votre Société, de ses propres actions, telle qu'elle vous est proposée dans la treizième résolution de cette assemblée.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'attribution gratuite d'actions.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 11 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS		**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Étienne BORIS	Olivier LOTZ

A.2 bis Rapport complémentaire des Commissaires aux Comptes à l'Assemblée Générale du 23 avril 2009

RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

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 10 février 2009 de procéder à l'augmentation de capital suivante, réservée au Fonds Commun de Placement "Fonds Groupe Danone Relais 2009" :

- 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 16 mars 2009 au 1er avril 2009 ;
- jouissance des actions nouvelles : 1er janvier 2009 ;
- prix de souscription des actions : 33,15 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 2009" souscrira 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 1er 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 2009" 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 estimées 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 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 consolidés et données dans le rapport complémentaire du Conseil d'Administration ;
- 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 20 février 2009

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS		**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**	
Thierry COLIN	Dominique MULLER	Étienne BORIS	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

1 - NOMINATION

Guylaine SAUCIER

2 - RENOUVELLEMENT DE MANDATS

Richard GOBLET d'ALVIELLA

Christian LAUBIE

Jean LAURENT

Hakan MOGREN

Benoît POTIER

3 - ADMINISTRATEURS EN EXERCICE

Bruno BONNELL

Michel DAVID-WEILL

Emmanuel FABER

Bernard HOURS

Jacques Alexandre NAHMIAS

Franck RIBOUD

Naomasa TSURITANI

Jacques VINCENT

A.3.1 Nomination

Madame Guylaine SAUCIER

Née le 10 juin 1946 – Âge : 62 ans

Adresse professionnelle : 1000 Rue de la Gauchetière Ouest – Bureau 2500 – Montréal QC H3B 0A2 - Canada

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 390

Candidate reconnue comme indépendante par le Conseil d'Administration

Nationalité canadienne

Fonctions et mandats exercés au 31/12/2008

Fonctions	Société	Pays
Membre du Conseil de Surveillance Présidente du Comité d'Audit	GROUPE AREVA (1)	France
Membre du Conseil d'Administration Membre du Comité de Vérification Membre du Comité de Gestion des Risques	BANQUE DE MONTRÉAL (1)	Canada
Membre du Conseil d'Administration Présidente du Comité de Gouvernance Membre du Comité de la Relève et de la Rémunération de la Direction	PETRO-CANADA (1)	Canada
Membre du Conseil d'Administration Membre du Comité de Vérification	AXA ASSURANCES INC.	Canada
Présidente	2158-4933 QUÉBEC INC. 9155-4676 QUÉBEC INC.	Canada Canada

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Membre du Conseil d'Administration	FONDATION DU MUSÉE DES BEAUX ARTS DE MONTRÉAL	Canada
Membre du Conseil d'Administration	FONDS PIERRE BEIQUE, LE FONDS DE DOTATION DE L'ORCHESTRE SYMPHONIQUE DE MONTRÉAL	Canada
Membre du Conseil d'Administration	INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE D'ORGANISATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES	Canada
Membre du Conseil d'Administration	INSTITUT DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS	Canada

(1) Sociétés cotées.

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Membre du Conseil d'Administration Membre du Comité de Vérification	CHC HELICOPTER CORPORATION	Canada
Membre du Conseil de Surveillance Présidente du Comité de Vérification Membre du Comité des Rémunérations	ALTRAN TECHNOLOGIES	France
Membre du Conseil d'Administration Membre du Comité de Vérification Membre du Comité de Pension	NORTEL NETWORKS CORPORATION	Canada
Membre du Conseil d'Administration	TEMBEC INC.	Canada

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Membre du Conseil d'Administration	FONDATION DE CANARDS ILLIMITÉS-QUÉBEC	Canada
Membre du Conseil d'Administration	FONDATION DU MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE DE MONTRÉAL POINTE-À-CALLIÈRE	Canada
Membre du Conseil d'Administration	FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES	Canada

A.3.2 Renouvellement des mandats

Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA

Né le 6 juillet 1948 – Âge : 60 ans

Adresse professionnelle : Rue de l'Industrie 31 – 1040 Bruxelles - Belgique

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 4 000

Administrateur indépendant

Nationalité Belge

Fonctions et mandats exercés au 31/12/2008

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 11 avril 2003 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2008) Membre du Comité d'Audit (depuis le 11 avril 2003)	GROUPE DANONE SA (1)	France
Vice Président, Administrateur Délégué	SOFINA SA (1)	Belgique
Administrateur Délégué	UNION FINANCIÈRE BOEL SA	Belgique
Administrateur-Membre du Comité des Rémunérations	DELHAIZE GROUP (1)	Belgique
Administrateur-Membre du Comité d'Audit	CALEDONIA INVESTMENTS (1)	Grande-Bretagne
Administrateur	FINASUCRE SA	Belgique
	HENEX SA (1)	Belgique
	SOCIÉTÉ DE PARTICIPATIONS INDUSTRIELLES SA	Belgique
	SUEZ-TRACTEBEL	Belgique
Membre du Conseil de Surveillance Membre du Comité des Comptes Membre du Comité des Rémunérations	EURAZEO SA (1)	France
Censeur du Conseil d'Administration	GDF/SUEZ (1)	France

(1) Sociétés cotées.

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	SIDRO SA	Belgique
Administrateur	ADSB TELECOMMUNICATIONS-BELGACOM	Pays-Bas
	DANONE ASIA Pte Ltd	Singapour
	GLACES DE MOUSTIER-SUR-SAMBRE	Belgique
	SES GLOBAL	Luxembourg
Administrateur et Membre du Comité d'Audit	SUEZ SA	France

Monsieur Christian LAUBIE

Né le 19 août 1938 – Âge : 70 ans

Adresse professionnelle : 8 rue Guynemer - 75006 Paris - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 188 768

Administrateur indépendant

Nationalité française

Fonctions et mandats exercés au 31/12/2008

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 19 décembre 1985 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2008) Membre du Comité d'Audit (depuis le 30 janvier 2001)	GROUPE DANONE SA (1)	France

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Membre	HAUT CONSEIL DU COMMISSARIAT AUX COMPTES	France

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Président Directeur Général Administrateur	ALFABANQUE SA	France

Monsieur Jean LAURENT

Né le 31 juillet 1944 – Âge : 64 ans

Adresse professionnelle : 9 Quai du Président Paul Doumer – 92920 Paris La Défense Cedex - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 5 000

Administrateur indépendant

Nationalité française

Fonctions et mandats exercés au 31/12/2008

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 10 février 2005 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2008) Membre du Comité de Nomination et de Rémunération (depuis le 22 avril 2005) Président du Comité de Responsabilité Sociale (depuis le 14 février 2007)	GROUPE DANONE SA (1)	France
Administrateur	CRÉDIT AGRICOLE EGYPT SAE	Égypte
	UNIGRAINS SA	France
Membre du Conseil de Surveillance Membre du Comité Financier	EURAZEO SA (1)	France
Membre du Conseil d'Administration	M6 SA (1)	France

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Président	PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ « FINANCE INNOVATION » (ASSOCIATION)	France
Président du Conseil d'Administration	INSTITUT EUROPLACE DE FINANCE (FONDATION)	France

(1) Sociétés cotées.

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés/Associations/Fondations/Autres	Pays
Président du Conseil d'Administration	CRÉDIT LYONNAIS SA	France
	CALYON	France
Vice-Président	BANCA INTESA SpA	Italie
	BANCO ESPIRITO SANTO SGPS	Portugal
Directeur Général, Président du Comité Exécutif	CRÉDIT AGRICOLE SA	France
Administrateur	BANCA INTESA SpA	Italie
Membre du Conseil	ASSOCIATION FRANÇAISE DES BANQUES	France
	CONSEIL NATIONAL DU CRÉDIT ET DU TITRE	France
	PARIS EUROPLACE	France
Membre du bureau	A.F.E.C.E.I.	France

Monsieur Hakan MOGREN

Né le 17 septembre 1944 – Âge : 64 ans

Adresse professionnelle : Investor AB, Arsenalsgatan 8 C, SE-103 32 Stockholm - Suède

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 4 000

Administrateur indépendant

Nationalité suédoise

Fonctions et mandats exercés au 31/12/2008

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 11 avril 2003 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2008) Membre du Comité de Nomination et de Rémunération (depuis le 22 avril 2005)	GROUPE DANONE SA (1)	France
Deputy Chairman	ASTRAZENECA PLC (1)	Grande-Bretagne
Administrateur	INVESTOR AB (1)	Suède

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Administrateur	MARIANNE AND MARCUS WALLENBERG FOUNDATION	Suède
Academy Member	THE ROYAL SWEDISH ACADEMY OF ENGINEERING SCIENCES (IVA) (ASSOCIATION)	Suède
	GASTRONOMIC ACADEMY (ASSOCIATION)	Suède

(1) Sociétés cotées.

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés/Associations/Fondations/Autres	Pays
Chairman	AFFIBODY AB	Suède
Administrateur	NORSK HYDRO ASA	Norvège
	REMY COINTREAU SA	France
	SWEDEN AMERICA FOUNDATION	Suède
Vice Chairman	GAMBRO AB	Suède

Monsieur Benoît POTIER

Né le 3 septembre 1957 – Âge : 51 ans

Adresse professionnelle : 75 Quai d'Orsay – 75007 Paris - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 6 622

Administrateur indépendant

Nationalité française

Fonctions et mandats exercés au 31/12/2008

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 11/04/2003 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2008) Président du Comité d'Audit (depuis le 22/04/2005)	GROUPE DANONE SA (1)	France
Président Directeur Général	AIR LIQUIDE SA (1)	France
	AIR LIQUIDE INTERNATIONAL	France
Chairman, Président & Chief Executive Officer	AIR LIQUIDE INTERNATIONAL CORPORATION (ALIC)	États-Unis
	AMERICAN AIR LIQUIDE INC (AAL)	États-Unis
Chairman	AMERICAN AIR LIQUIDE HOLDINGS, INC	États-Unis
Membre du Conseil de Surveillance Membre du Comité d'Audit	MICHELIN (1)	France

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Président	FONDATION D'ENTREPRISE AIR LIQUIDE	France
Administrateur	ÉCOLE CENTRALE	France
	ASSOCIATION NATIONALE DES SOCIÉTÉS PAR ACTIONS (ANSA)	France
	CERCLE DE L'INDUSTRIE	France
Membre du Conseil France	INSEAD	France
Membre du Conseil	ASSOCIATION FRANÇAISE DES ENTREPRISES PRIVÉES (AFEP)	France

(1) Sociétés cotées.

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Président du Directoire	AIR LIQUIDE SA	France
Administrateur	AIR LIQUIDE ASIA PTE	Asie
	AIR LIQUIDE CANADA	Canada
	AIR LIQUIDE ESPAÑA SA	Espagne
	AIR LIQUIDE ITALIA S.R.L.	Italie
	AIR LIQUIDE JAPAN LTD	Japon
	SOAEO	France

A.3.3 Administrateurs en exercice

Monsieur Bruno BONNELL

Né le 6 octobre 1958 – Âge : 50 ans

Adresse professionnelle : 11 Avenue Albert Einstein - 69100 Villeurbanne - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 4 000

Administrateur indépendant

Nationalité française

Fonctions et mandats exercés au 31/12/2008

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 18 février 2002 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2010) Membre du Comité de Responsabilité Sociale (depuis le 14 février 2007)	GROUPE DANONE SA (1)	France
Président	ROBOPOLIS SAS	France
	I-VOLUTION SA	France
	SOROBOT SAS	France
Membre du Conseil de Surveillance	ANF SA (1)	France
	ZSLIDE SA	France
Membre du Conseil de Direction	PATHE SAS	France

(1) Sociétés cotées.

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Président du Conseil d'Administration	IDRS	France
	INFOGRAMES ENTERTAINMENT SA	France
Président	INFOGRAMES INTERACTIVE SA	France
	I-VOLUTION SA	France
Chairman of the Board and Chief Executive Officer	ATARI, INC	États-Unis
	CALIFORNIA U.S. HOLDINGS, INC	États-Unis
Director	ATARI INTERACTIVE, INC	États-Unis
Administrateur	CALIFORNIA US HOLDINGS, INC.	États-Unis
	INFOGRAMES FRANCE SA	France
	INFOGRAMES EUROPE SA	France
	INFOSOURCES	France
	INTERACTIVE-PARTNERS	France
	IXO SA	France
	LZ PUBLICATIONS SA	France
	OLYMPIQUE LYONNAIS SA	France
Membre du Conseil de Surveillance	EURAZEO SA	France
Représentant permanent d'Infogrames Entertainment SA	ATARI EUROPE SAS	France
	EDEN STUDIO SAS	
Représentant permanent de Atari Europe SAS	ATARI FRANCE SAS	France

Monsieur Michel DAVID-WEILL

Né le 23 novembre 1932 – Âge : 76 ans

Adresse professionnelle : 32 Rue de Monceau – 75008 Paris - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 161 872

Nationalité française

Fonctions et mandats exercés au 31/12/2008

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 26 juin 1970 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2010) Vice-Président du Conseil d'Administration (depuis le 10 juillet 1987) Président du Comité de Nomination et de Rémunération (depuis le 22 avril 2005)	GROUPE DANONE SA (1)	France
Président du Conseil de Surveillance	EURAZEO SA (1)	France
Gérant	PARTEMAN SNC	France
Administrateur	BANCA LEONARDO GROUP SpA	Italie

(1) Sociétés cotées.

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	MAISON LAZARD SAS	France
	SOCIETE MALESHERBES	France
Président-Directeur Général	LAZARD FRÈRES BANQUE	France
Managing Director	LAZARD FRÈRES & CO, LLC	États-Unis
Associé gérant	LAZARD FRÈRES SAS	France
Associé commandité et gérant	PARTENA	France
Administrateur	LAZARD FRÈRES 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	États-Unis
Membre du Comité d'Audit	PUBLICIS	France
Membre du Conseil de Surveillance	PUBLICIS GROUPE SA	France

Monsieur Emmanuel FABER

Né le 22 janvier 1964 – Âge : 45 ans

Adresse professionnelle : 17 Boulevard Haussmann – 75009 Paris - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 12 000

Nationalité française

Fonctions et mandats exerces au 31/12/2008

Fonctions	Sociétés	Pays
Directeur Général Délégué (mandat depuis le 1er janvier 2008) Administrateur (mandat depuis le 25 avril 2002 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2009) Membre du Comité de Responsabilité Sociale (depuis le 14 février 2007) Membre du Comité Exécutif (depuis le 1er janvier 2000)	GROUPE DANONE SA (1)	France
Vice Chairman et Administrateur	SOCIÉTÉS EN PARTENARIAT WAHAHA/DANONE	Chine
Administrateur	GRAMEEN DANONE FOODS LIMITED*	Bangladesh
	YAKULT HONSHA Co, LTD* (1)	Japon
	RYANAIR HOLDINGS Plc (1)	Irlande
	RYANAIR Limited	Irlande
	danone.communities (SICAV)	France
Membre du Conseil de Surveillance	LEGRIS INDUSTRIES SA (1)	France
	DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION B.V. (ex Royal Numico)*	Pays-Bas

(1) Sociétés cotées.
** Sociétés consolidées par Groupe Danone.*

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	BLÉDINA SAS	France
Président Directeur Général	BLÉDINA S.A.	France
Président du Conseil d'Administration	MECANIVER SA	Belgique
Chairman and Chief Executive Officer Director	DANONE WATER HOLDINGS, INC	États-Unis
President Commissioner	PT DANONE BISCUITS INDONESIA	Indonésie
	PT DANONE DAIRY INDONESIA	Indonésie
Managing Director – Director	DANONE ASIA Pte Ltd	Singapour
	JINJA INVESTMENTS Pte Ltd	Singapour
Chairman	SOCIÉTÉS EN PARTENARIAT WAHAHA/DANONE	Chine
Administrateur-Directeur Général Délégué	COMPAGNIE GERVAIS DANONE SA	France
	GENERALE BISCUIT SA	France
Administrateur	ABI HOLDINGS LIMITED (ABIH)	Royaume-Uni
	ASSOCIATED BISCUITS LIMITED (ABIL)	Royaume-Uni
	BAGLEY LATINOAMERICA, S.A.	Espagne
	BRITANNIA INDUSTRIES LIMITED (BIL)	Inde
	CONTINENTAL BISCUITS LIMITED	Pakistan
	DANONE ASIA PRIVATE LIMITED	Singapour
	FESTINE Pte Ltd	Singapour
	MYEN Pte Ltd	Singapour
	NOVALC Pte Ltd	Singapour
	WADIA BSN INDIA LIMITED	Inde
	YAKULT DANONE INDIA PVT LTD	Inde
Board representative de Danone Waters Holdings, Inc (Chairperson)	DS WATERS GENERAL PARTNER, LLC	États-Unis
President Board of Commissioner	P.T. TIRTA INVESTAMA	Indonésie
Commissioner	PT TIRTA INVESTAMA	Indonésie
Représentant permanent de la société Groupe Danone au Conseil d'Administration	ALFABANQUE SA	France

Monsieur Bernard HOURS

Né le 5 mai 1956 – Âge : 52 ans

Adresse professionnelle : 17 boulevard Haussmann – 75009 Paris - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 5 002

Nationalité française

Fonctions et mandats exercés au 31/12/2008

Fonctions	Sociétés	Pays
Directeur Général Délégué (mandat depuis le 1er janvier 2008) Administrateur (mandat depuis le 22 avril 2005 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2010) Membre du Comité Exécutif (depuis le 1er novembre 2001)	GROUPE DANONE SA (1)	France
Membre du Conseil de Surveillance	CEPRODI	France
Administrateur	FLAM'S	France
	STONYFIELD FARM, INC*	États-Unis
Représentant permanent de la société Groupe Danone au Conseil d'Administration et à la Commission Exécutive	DANONE SA *	Espagne
Président du Conseil de Surveillance	DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION B.V. (ex Royal Numico)*	Pays-Bas
	DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION NEDERLAND B.V. (ex Numico Nederland B.V.)*	Pays-Bas

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Administrateur	FONDATION D'ENTREPRISE DANONE	France

(1) Société cotée.

* *Sociétés consolidées par Groupe Danone.*

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Vice Président et Administrateur	DANONESA TIKVESLI SÜT ÜRÜNLERI SANAYI VE TICARET A.S.	Turquie
Président du Conseil de Surveillance	DANONE GmbH	Allemagne
	DANONE HOLDING AG	Allemagne
Administrateur	COLOMBUS CAFÉ	France
	FRANCESCA	France
	GRUPO LANDON	Espagne
	THE DANNON COMPANY	États-Unis

Monsieur Jacques Alexandre NAHMIAS

Né le 23 septembre 1947 – Âge : 61 ans

Adresse professionnelle : 42 Avenue Raymond Poincaré – 75116 Paris - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 4 536

Administrateur indépendant

Nationalité française

Fonctions et mandats exercés au 31/12/2008

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 12 juin 1981 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2010)	GROUPE DANONE SA (1)	France
Directeur Général et Administrateur	PETROFRANCE SA	France
	PETROFRANCE CHIMIE SA	France
Président	CASAS ALTAS S.A.	Espagne
	PETROFRANCE CHIMIE SA	France
	TERMINALES PORTUARIAS S.L.	Espagne
Vice-Président	MERCURY OIL & SHIPPING CORPORATION	États-Unis
	PETROFRANCE INC.	États-Unis
Administrateur	DANONE SA	Espagne
	PETROREP SA	France
	PETROPEP ITALIANA SpA	Italie
	TERMINALES PORTUARIAS S.L.	Espagne

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Société	Pays
Néant		

Monsieur Franck RIBOUD

Né le 7 novembre 1955 – Âge : 53 ans

Adresse professionnelle : 17 Boulevard Haussmann – 75009 Paris - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 174 908

Nationalité française

Fonctions et mandats exercés au 31/12/2008

Fonctions	Sociétés	Pays
Président Directeur Général (mandat depuis le 2 mai 1996 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2009) Administrateur (mandat depuis le 30 septembre 1992) Président du Comité Exécutif (depuis le 4 juillet 1997)	GROUPE DANONE SA (1)	France
Administrateur Président du Comité des Rémunérations	RENAULT SA (1)	France
Président du Conseil d'Administration	danone.communities (SICAV)	France
Administrateur	ACCOR SA (1)	France
	BAGLEY LATINOAMERICA, SA*	Espagne
	DANONE SA*	Espagne
	LACOSTE FRANCE SA	France
	ONA (1)	Maroc
	RENAULT SAS	France
	WADIA BSN INDIA LIMITED	Inde

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Membre, représentant de la Société Groupe Danone	CONSEIL NATIONAL DU DEVELOPPEMENT DURABLE (ASSOCIATION)	France
Administrateur	ASSOCIATION NATIONALE DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES	France
	INTERNATIONAL ADVISORY BOARD HEC	France
	FONDATION GAIN (GLOBAL ALLIANCE FOR IMPROVED NUTRITION)	Suisse

(1) Sociétés cotées.

* *Sociétés consolidées par Groupe Danone.*

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés/Associations/Fondations/Autres	Pays
Président du Conseil d'Administration	COMPAGNIE GERVAIS DANONE SA	France
	GÉNÉRALE BISCUIT SA	France
Chairman and Director	DANONE ASIA PTE LIMITED	Singapour
Administrateur	ASSOCIATED BISCUITS INTERNATIONAL Ltd (ABIL)	Grande-Bretagne
	L'OREAL SA	France
	QUIKSILVER	États-Unis
	ABI HOLDINGS LIMITED (ABIH)	Grande-Bretagne
	DANONE FINANCE SA	France
	SOFINA	Belgique
Membre du Conseil de Surveillance	ACCOR	France
	EURAZEO SA	France
Représentant permanent de la société Groupe Danone au Conseil d'Administration	LU FRANCE SA	France
Commissionner	P.T. TIRTA INVESTAMA	Indonésie
Administrateur	ASSOCIATION NATIONALE DES SOCIÉTÉS PAR ACTIONS (ANSA)	France
Membre du Comité Consultatif	BANQUE DE FRANCE	France

Monsieur Naomasa TSURITANI

Né le 28 janvier 1944 – Âge : 65 ans

Adresse professionnelle : 1-19, Higashi-Shinbashi, 1-Chome, Minato-Ku, Tokyo, 105-8660 JAPON

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 4 000

Nationalité japonaise

Fonctions et mandats exercés au 31/12/2008

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 14 février 2007 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2010)	GROUPE DANONE SA (1)	France
Senior Managing Director	YAKULT HONSHA CO., LTD (1)	Japon
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) CORPORATION	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.	États-Unis
	YAKULT OESTERREICH GMBH	Autriche
	YAKULT PHILIPPINES, INC.	Philippines
	YAKULT S.A. DE C.V.	Mexique
	YAKULT UK LTD.	Grande-Bretagne
Vice Président	KOREA YAKULT CO., LTD	Corée
Director	BOUNDY JAPAN CO., LTD	Japon
	KAGAWA TOBU KOHSAN CO., LTD	Japon
	TOKYO YAKULT KOHSAN CO., LTD	Japon
	YAKULT ARGENTINA S.A.	Argentine
	YAKULT AUSTRALIA PTY. LTD.	Australie
	YAKULT BELGIUM S.A./N.V.	Belgique
	YAKULT CO., LTD	Taiwan
	YAKULT ESPAÑA S.A.	Espagne
	YAKULT ITALIA S.R.L.	Italie
	YAKULT NEDERLAND B.V.	Pays-Bas
	YAKULT VIETNAM CO., LTD	Vietnam

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Standing Director	JAPANESE ASSOCIATION OF FERMENTED MILKS AND FERMENTED MILK DRINKS	Japon
Appointed Representative	YAKULT CORPORATE PENSION FUND	Japon
Councillor	YAKULT BIO-SCIENCE FOUNDATION	Japon
Director	FAIR TRADE COUNCIL OF FERMENTED MILKS AND FERMENTED MILK DRINKS	Japon
	YAKULT HEALTH INSURANCE SOCIETY	Japon

(1) Sociétés cotées.

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	HONG KONG YAKULT CO., LTD	Chine
	KAGAWA TOBU KOHSAN CO., LTD	Japon
	YAKULT FUKUYAMA KOHSAN CO., LTD	Japon
	YAKULT INTERNATIONAL (USA) INC	États-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 DANONE INDIA PVT. LTD	Inde
	YAKULT FUKUOKA PLANT CO., LTD	Japon
	YAKULT HOKURIKU PLANT CO., LTD	Japon
	YAKULT IWATE PLANT CO., LTD	Japon
	YAKULT KOBE CO., LTD	Japon
	YAKULT KYUDAN 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

Monsieur Jacques VINCENT

Né le 9 avril 1946 – Âge : 63 ans

Adresse professionnelle : 17 Boulevard Haussmann – 75009 Paris - France

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues au 31 décembre 2008 : 4 000

Nationalité française

Fonctions et mandats exercés au 31/12/2008

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 17 mars 1997 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2010) Directeur Général Délégué (mandat depuis le 2 mai 1996) Vice-Président du Conseil d'Administration (mandat depuis le 15 septembre 1998)	GROUPE DANONE SA (1)	France
Président	DANONE RESEARCH SAS*	France
Président du Conseil d'Administration	COMPAGNIE GERVAIS DANONE SA*	France
Administrateur et Membre de la Commission Exécutive	DANONE S.A.*	Espagne
Administrateur	CEREPLAST, INC (1)	États-Unis
	DASANBE AGUA MINERAL NATURAL SA*	Espagne
	INSTITUT BIOPHYTIS SAS	France
	MEDIAPERFORMANCES PUBLIC'AD	France
	SYNGENTA AG (1)	Suisse
	WEIGHT WATCHERS DANONE CHINA LIMITED*	Chine
	WIMM BILL DANN FOODS OJSC (1)	Russie
	YAKULT HONSHA* (1)	Japon
Membre du Conseil de Surveillance	DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION B.V. (ex Royal Numico)*	Pays-Bas
	DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION NEDERLAND B.V. (ex Numico Nederland B.V.)*	Pays-Bas

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Président du Conseil d'Administration	ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE DE LYON (E.N.S.)	France

(1) Sociétés cotées.

* *Sociétés consolidées par Groupe Danone.*

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	DANONE HOLDINGS, INC	États-Unis
Directeur Général	COMPAGNIE GERVAIS DANONE SA	France
Directeur Général Délégué	GÉNÉRALE BISCUIT SA	France
Représentant permanent de la société Groupe Danone au d'Administration		
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	États-Unis
Représentant permanent de la société Groupe Danone au Conseil d'Administration	DANONE FINANCE SA	France
Membre du Comité Exécutif	GROUPE DANONE SA	France

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.

RAPPORT FINANCIER ANNUEL	DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
1. COMPTES SOCIAUX	Chapitre 20.2.2
2. COMPTES CONSOLIDÉS	Chapitre 20.1.1
3. RAPPORT DE GESTION (AU SENS DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER)	
3.1 INFORMATIONS CONTENUES À 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 À L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE	
• Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	Chapitre 20.2.1
3.3 INFORMATIONS CONTENUES À 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
4. DÉCLARATION DES PERSONNES PHYSIQUES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	Chapitre 1.2
5. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDÉS	Chapitres 20.2.3 et 20.1.2
6. COMMUNICATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	Chapitre 20.1.3
7. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	Chapitre 16.4, 16.5, 16.6
8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	Chapitre 16.7

Conception et réalisation : Labrador 01 53 06 30 80

Groupe DANONE - 15, rue du Helder - 75 439 Paris Cedex 09 - Accueil : 17, boulevard Haussmann - 75 009 Paris - Tél : + 33 (0) 1 44 35 20 20
Direction des Relations Investisseurs - Tél : + 33 (0) 1 44 35 20 76 - Numéro Vert Actionnaires : 0800 320 323
(appel gratuit en France métropolitaine depuis un poste fixe) - Informations financières : www.finance.danone.com - www.danone.com