

# **GROUPE DANONE**

## **DOCUMENT DE REFERENCE**

### **2004**

---

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 22 mars 2005, conformément aux articles 211-1 à 211-42 de son Règlement Général.

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

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

## SOMMAIRE

	<u>PAGE</u>
<b>CHAPITRE 1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES</b> .....	<b>4</b>
1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE .....	4
1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE .....	4
1.3 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES .....	4
1.4 ATTESTATION DES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES .....	5
1.5 POLITIQUE D'INFORMATION .....	5
<b>CHAPITRE 2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'OPERATION</b> .....	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 3 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE ET SON CAPITAL</b> .....	<b>7</b>
3.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE .....	7
3.1.1 Dénomination sociale et siège social .....	7
3.1.2 Forme juridique et législation applicable .....	7
3.1.3 Date de constitution et durée de la Société .....	7
3.1.4 Objet social .....	7
3.1.5 Numéro d'inscription au registre du commerce et des sociétés .....	7
3.1.6 Consultation des documents juridiques .....	7
3.1.7 Exercice social .....	8
3.1.8 Répartition statutaire des bénéfices .....	8
3.1.9 Assemblées Générales .....	8
3.1.9.1 Droit de vote .....	9
3.1.9.2 Titres au porteur identifiable .....	9
3.1.9.3 Franchissements de seuils .....	9
3.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LE CAPITAL .....	10
3.2.1 Modification du capital et des droits attachés aux actions .....	10
3.2.2 Capital social .....	10
3.2.3 Capital autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital .....	11
3.2.4 Instruments financiers non représentatifs du capital .....	12
3.2.5 Autres titres donnant accès au capital .....	12
3.2.6 Tableau d'évolution du capital au cours des cinq dernières années .....	14
3.3 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE .....	15
3.3.1 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2004 .....	15
3.3.2 Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices .....	15
3.3.3 Description sommaire du Groupe et de la place de la Société au sein du Groupe .....	16
3.4 MARCHE DES TITRES DE LA SOCIETE .....	16
3.5 FILIALES COTEES .....	20
3.6 DIVIDENDES .....	20
<b>CHAPITRE 4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITE DU GROUPE</b> .....	<b>21</b>
4.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE GROUPE DANONE ET DU GROUPE .....	21
4.1.1 Historique, faits marquants de l'année 2004 et organigramme du Groupe .....	21
4.1.2 Description des principales activités .....	25
4.1.3 Ventilation du chiffre d'affaires réalisé au cours des trois derniers exercices .....	36
4.2 DEPENDANCE EVENTUELLE .....	36
4.3 RESSOURCES HUMAINES ET RESPONSABILITE SOCIALE .....	37
4.4 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT .....	42
4.4.1 Politique de Recherche & Développement .....	42
4.4.2 Organisations et systèmes d'information .....	43

	<u>PAGE</u>	
4.4.3	Principaux sites de production . . . . .	43
4.4.4	Principaux investissements de l'année 2004 . . . . .	44
4.4.5	Principaux investissements futurs . . . . .	44
4.5	PRINCIPALES FILIALES ET SOCIETES AFFILIEES . . . . .	45
4.6	FACTEURS DE RISQUES . . . . .	45
4.6.1	Risques juridiques . . . . .	45
4.6.2	Risques de marché . . . . .	46
4.6.2.1	Risques de liquidité . . . . .	46
4.6.2.2	Risques de change et de taux d'intérêt . . . . .	46
4.6.2.3	Risques sur actions . . . . .	49
4.6.3	Risques industriels et liés à l'environnement . . . . .	50
4.6.4	Assurances et couvertures des risques du Groupe . . . . .	53
4.6.5	Risques inhérents à l'activité et autres risques . . . . .	54
<b>CHAPITRE 5 PATRIMOINE — SITUATION FINANCIERE — RESULTATS . . . . .</b>		<b>57</b>
5.1	COMMENTAIRES DE LA DIRECTION GENERALE SUR L'ACTIVITE ET LES RESULTATS DU GROUPE . . . . .	57
5.1.1	Evénements récents . . . . .	59
5.1.2	Résultats consolidés . . . . .	59
5.1.3	Financement et investissements . . . . .	68
5.1.4	Obligations contractuelles et engagements hors bilan . . . . .	70
5.2	DOCUMENTS CONSOLIDES . . . . .	72
5.2.1	Comptes consolidés . . . . .	73
5.2.2	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés . . . . .	110
5.2.3	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux payés par le Groupe . . . . .	111
5.2.4	Passage aux normes IFRS . . . . .	111
5.2.4.1	Rapprochement des capitaux propres consolidés . . . . .	112
5.2.4.2	Rapprochement du résultat net consolidé . . . . .	112
5.2.4.3	Explication des principales différences . . . . .	112
5.2.4.4	Compte de résultat, bilan et tableau de variation des capitaux propres . . . . .	118
5.2.4.5	Tableau des flux de trésorerie et endettement financier net . . . . .	120
5.2.4.6	Chiffre d'affaires, résultat opérationnel et marge opérationnelle par Pôle d'activité et par zone géographique . . . . .	120
5.2.5	Rapprochement entre le bénéfice net et les capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés et le bénéfice net et les capitaux propres établis selon les normes américaines . . . . .	121
5.3	DOCUMENTS SOCIAUX . . . . .	125
5.3.1	Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte . . . . .	126
5.3.2	Comptes de la société mère GROUPE DANONE . . . . .	133
5.3.3	Rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels . . . . .	144
5.3.4	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées . . . . .	145
<b>CHAPITRE 6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE . . . . .</b>		<b>147</b>
6.1	COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE . . . . .	147
6.1.1	Composition du Conseil d'Administration . . . . .	147
6.1.2	Pouvoirs du Directeur Général . . . . .	148
6.1.3	Jetons de présence . . . . .	148
6.1.4	Fonctionnement du Conseil d'Administration . . . . .	148
6.1.4.1	Règlement intérieur . . . . .	148
6.1.4.2	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration . . . . .	150
6.1.4.3	Comité d'Audit . . . . .	151
6.1.4.4	Comité des Rémunérations . . . . .	151
6.1.4.5	Comité des Nominations . . . . .	152

	<u>PAGE</u>
6.1.4.6	Comité de Rémunérations et de Nominations ..... 152
6.1.5	Comité Exécutif ..... 152
6.1.6	Différences significatives concernant le gouvernement d'entreprise du Groupe Danone et les exigences américaines du New-York Stock Exchange (NYSE) en matière de gouvernement d'entreprise ..... 152
6.2	INTERETS DES DIRIGEANTS ..... 152
6.2.1	Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux ..... 152
6.2.2	Plans d'options d'achat et de souscription d'actions ..... 153
6.2.3	Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance ..... 153
6.2.4	Transactions effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la Société ..... 154
6.3	INTERESSEMENT DU PERSONNEL ..... 155
6.3.1	Contrats d'intéressement et de participation ..... 155
6.3.2	Options conférées au personnel sur les actions de la Société ..... 155
6.3.3	Attributions et levées d'options sur les actions de la Société intervenues au cours de l'exercice ..... 156
6.4	COMPTE RENDU DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE ..... 156
6.4.1	Définition du contrôle interne ..... 156
6.4.2	Le processus de contrôle interne de la Société GROUPE DANONE ..... 156
6.4.3	Le processus de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de la société GROUPE DANONE ..... 158
6.4.4	Certification dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley ..... 159
6.4.5	Rapport des Commissaires aux Comptes ..... 160
	<b>CHAPITRE 7 EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR ..... 161</b>
7.1	EVOLUTION RECENTE DE LA SOCIETE ET DU GROUPE ..... 161
7.2	PERSPECTIVES D'AVENIR ..... 161
	<b>ANNEXES ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 12 AVRIL 2005 ÉVENTUELLEMENT REPORTABLE AU 22 AVRIL 2005 ..... 162</b>
A.1	PROJET DE RÉSOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE ..... 163
A.2	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 12 AVRIL 2005 ÉVENTUELLEMENT REPORTÉE AU 22 AVRIL 2005 ..... 177
A.3	MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION ..... 181

## CHAPITRE 1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

### 1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Monsieur Franck Riboud  
Président Directeur Général  
GROUPE DANONE

### 1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

“A notre connaissance, les données du présent document de référence sont conformes à la réalité ; elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l’activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de GROUPE DANONE ; elles ne comportent pas d’omissions de nature à en altérer la portée”.

Le Président Directeur Général,  
Franck RIBOUD

### 1.3 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

#### Commissaires aux Comptes Titulaires

MAZARS & GUERARD  
Le Vinci-4, allée de l’Arche  
92075 Paris La Défense Cedex  
Représenté par Thierry Colin et Loïc Wallaert

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
32, rue Guersant  
75017 Paris  
Représenté par Eric Bulle et Olivier Lotz

#### Date de début du premier mandat

21 mai 1992

21 mai 1992

#### Date d’expiration des mandats

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

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

#### Commissaires aux Comptes Suppléants

Patrick de CAMBOURG  
Le Vinci-4, allée de l’Arche  
92075 Paris La Défense Cedex

Anne MONTEIL  
32, rue Guersant  
75017 Paris

#### 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

## 1.4 ATTESTATION DES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

“En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société GROUPE DANONE et en application des articles 211-1 à 211-42 du règlement général de l’Autorité des Marchés Financiers, nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes historiques données dans le présent document de référence.

Ce document de référence a été établi sous la responsabilité du Président Directeur Général. Il nous appartient d’émettre un avis sur la sincérité des informations qu’il contient portant sur la situation financière et les comptes.

Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes et à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l’objet d’un rapport. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence, afin d’identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations portant sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la société acquise dans le cadre de notre mission. S’agissant des données prévisionnelles isolées résultant d’un processus d’élaboration structuré, cette lecture a pris en compte les hypothèses retenues par les dirigeants et leur traduction chiffrée.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2004, 2003 et 2002 arrêtés par le Conseil d’Administration, selon les règles et principes comptables français, ont fait l’objet d’un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France, et ont été certifiés sans réserve ni observation.

Sur la base de ces diligences, nous n’avons pas d’observation à formuler sur la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes figurant dans le présent document de référence”.

Paris, le 22 mars 2005

### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD  
Thierry COLIN – Loïc WALLAERT

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
Eric BULLE – Olivier LOTZ

## Informations Complémentaires

Le présent document de référence comprend :

- Le rapport général et le rapport sur les comptes consolidés des Commissaires aux Comptes au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2004 (respectivement en pages 144 et 110 du document) comportant la justification de leurs appréciations, en application des dispositions de l’article L. 225-235 du Code de commerce.
- Le rapport des Commissaires aux Comptes établi en application des dispositions du dernier alinéa de l’article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d’Administration sur les procédures de contrôle interne relatives à l’élaboration et au traitement de l’information comptable et financière (en page 160 du document).

## 1.5 POLITIQUE D’INFORMATION

Responsable de l’information :

Nadine COULM  
Directeur des Relations Investisseurs  
17, boulevard Haussmann  
75009 Paris  
Tél. 01 44 35 20 76

Le calendrier de la communication financière pour l’année 2005 se présente comme suit :

- 12 avril 2005 : Assemblée Générale des actionnaires en première convocation (qui, selon toute vraisemblance, ne pourra se tenir faute de quorum suffisant)
- 14 avril 2005 : Chiffre d’affaires du 1er trimestre 2005
- 22 avril 2005 : Assemblée Générale des actionnaires en deuxième convocation (Carrousel du Louvre, Paris)
- 21 juillet 2005 : Chiffre d’affaires du 2ème trimestre 2005 et résultats provisoires du 1er semestre 2005
- 1er septembre 2005 : Résultats définitifs du 1er semestre 2005
- 19 octobre 2005 : Chiffre d’affaires du 3ème trimestre 2005

**CHAPITRE 2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'OPERATION**

NEANT

## **CHAPITRE 3 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE ET SON CAPITAL**

### **3.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE**

#### **3.1.1 Dénomination sociale et siège social**

##### *Dénomination sociale*

La dénomination sociale de la Société est GROUPE DANONE (ci-après « GROUPE DANONE » ou « la Société »).

##### *Siège social*

Le siège social de la Société est situé au 17, boulevard Haussmann, 75009 Paris.

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

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

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

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

#### **3.1.4 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.

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

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

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

#### **3.1.6 Consultation des documents juridiques**

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, un certain nombre d'informations sur l'organisation et les activités de la Société et ses filiales sont disponibles sur le site Internet du Groupe [www.danone.com](http://www.danone.com).

### **3.1.7 Exercice social**

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et expire le 31 décembre de chaque année.

### **3.1.8 Répartition statutaire des bénéfices**

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.

### **3.1.9 Assemblées Générales**

Sauf exception prévue par la loi, l'Assemblée Générale est convoquée par le Conseil d'Administration.

Sans préjudice de toute publication au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires requise par la législation en vigueur, la convocation est faite au moyen d'un avis inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social, quinze jours au moins à l'avance sur première convocation et six jours au moins à l'avance sur convocations suivantes ; en outre, les actionnaires titulaires de titres nominatifs depuis un mois au moins à la date de cet avis sont convoqués à toute Assemblée par lettre ordinaire.

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, 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.

### **3.1.9.1 Droit de vote**

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

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

Les limitations prévues ci-dessus deviennent caduques dès lors qu'une personne physique ou morale, seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir au moins les deux tiers du nombre total des actions de la Société, à la suite d'une procédure publique visant la totalité des actions de la Société. Le Conseil d'Administration constate la réalisation de la caducité et procède aux formalités corrélatives de modification des statuts.

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

### **3.1.9.2 Titres au porteur identifiable**

La Société peut, dans les conditions réglementaires, demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres le nom ou la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres. A la demande de la Société, les informations visées ci-dessus pourront être limitées aux personnes détenant un nombre de titres fixé par cette dernière. Les résultats de la dernière enquête sur les titres au porteur identifiable, réalisée à la date du 31 décembre 2004, sont présentés dans le paragraphe 3.3.2 du présent Document de Référence.

### **3.1.9.3 Franchissements 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.

## 3.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LE CAPITAL

### 3.2.1 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 prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

### 3.2.2 Capital social

*Capital social au 28 février 2005*

Au 28 février 2005, le capital social de 134 047 760 euros, entièrement libéré, est divisé en 268 095 520 actions, toutes de même catégorie, dont la valeur nominale est de 50 cents d'euro.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

*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.

Le rachat par la Société de ses propres actions a pour finalité l'attribution d'options d'achat d'actions et l'attribution gratuite d'actions aux salariés et à certains mandataires sociaux, la remise de titres lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, la remise de titres dans le cadre d'opérations de croissance externe, l'annulation pour ajuster la structure financière de la Société, et l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action GROUPE DANONE par un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité. Les actions peuvent être achetées par tous moyens, en utilisant, le cas échéant, tous instruments financiers dérivés ou optionnels (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci) négociés sur les marchés réglementés ou de gré à gré.

L'Assemblée Générale du 11 avril 2003 a autorisé, pour une période de dix-huit mois, le Conseil d'Administration à opérer en Bourse dans les conditions de la loi en vigueur lors du rachat de ses actions, sur un nombre maximum de 18 000 000<sup>(1)</sup> d'actions à un prix maximum d'achat de 100 euros et un prix minimum de vente de 60 euros. Ce programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une note d'information, qui a reçu le visa n° 03-139 de la Commission des Opérations de Bourse le 10 mars 2003.

Cette autorisation a été remplacée par une nouvelle autorisation de dix-huit mois donnée par l'Assemblée Générale du 15 avril 2004, pour racheter un maximum de 18 000 000<sup>(1)</sup> d'actions à un prix maximum d'achat de 100 euros et un prix minimum de vente de 60 euros. Ce programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une note d'information, qui a reçu le visa n° 04-137 de l'Autorité des Marchés Financiers le 9 mars 2004.

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales du 11 avril 2003 et du 15 avril 2004, la Société a acquis ses propres actions dans les quantités et aux prix moyens indiqués ci-dessous :

<u>Mois</u>	<u>Nombre d'actions rachetées</u>	<u>Prix moyen par action en euro</u>
Janvier 2004 .....	2 162 134	65,81
Février 2004 .....	495 098	68,83
Mars 2004 .....	441 870	66,94
Avril 2004 .....	207 756	68,27
Août 2004 .....	2 000	64,30
Décembre 2004 .....	87 529	66,12
<b>Total</b> .....	<b>3 396 387</b>	<b>66,55</b>
Janvier 2005 .....	529 850	69,40
Février 2005 .....	633 000	73,74
<b>Total</b> .....	<b>1 162 850</b>	<b>71,76</b>

<sup>(1)</sup> Après prise en compte de la réduction de la valeur nominale de l'action par division du titre, intervenue le 15 juin 2004.

Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 une nouvelle autorisation de dix-huit mois, qui annulera et remplacera celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 15 avril 2004, pour racheter, conserver et transférer un maximum de 18 000 000 d'actions à un prix maximum d'achat de 100 euros par action (soit un montant maximum de 1,8 milliard d'euros) et un prix minimum de vente de 60 euros par action. Ce programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une note d'information, qui a reçu le visa n°05-161 de l'Autorité des Marchés Financiers le 18 mars 2005.

#### *Annulation d'actions et réduction du capital suite au rachat par la Société de ses propres actions*

L'Assemblée Générale du 11 avril 2003 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, 2 600 000 actions ont été annulées le 10 février 2004 (après prise en compte de la division par deux du nominal de l'action), ce qui a conduit à une réduction de capital de 1,3 million d'euros.

Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 une nouvelle autorisation de vingt-quatre mois (qui annule, pour la partie non utilisée, celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 11 avril 2003) en vue de lui conférer tous pouvoirs pour annuler et réduire le capital social de la Société dans la limite de 10% du capital existant au jour de l'Assemblée.

#### *Actions propres détenues par la Société*

Au 28 février 2005, la Société détenait, directement ou indirectement, 18 104 339 actions (17 328 719 au 31 décembre 2004), dont 9 067 544 dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions consenties aux cadres supérieurs du Groupe, 4 027 856 affectées à la couverture totale des emprunts obligataires indexés et à la couverture partielle des OCEANES, 1 250 379 destinées à être annulées et 876 500 relatives à des options d'achat d'actions devenues caduques.

### **3.2.3 Capital autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital**

Depuis 1992, l'Assemblée Générale a donné chaque année au Conseil d'Administration des autorisations pour augmenter le capital de la Société par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. Le montant nominal total maximal de ces autorisations est à ce jour de 45 millions d'euros suite à son renouvellement par l'Assemblée Générale du 15 avril 2004, représentant un maximum de 90 millions d'actions nouvelles à émettre. Ces actions peuvent être émises, au choix du Conseil d'Administration, avec ou sans droit préférentiel de souscription. Dans ce dernier cas, un délai de priorité pourrait être éventuellement conféré aux actionnaires et le montant des autorisations soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 est ramené à 33 millions d'euros, soit un maximum de 66 millions d'actions représentant environ 25% du capital de la Société.

L'Assemblée Générale du 22 avril 2005 est appelée à renouveler les autorisations d'émission pour toutes les valeurs mobilières, avec ou sans droit préférentiel de souscription, afin de tenir compte des dispositions offertes par l'ordonnance du 24 juin 2004 réformant le régime des valeurs mobilières, selon les conditions figurant dans le tableau ci-après.

<u>Nature des titres</u>	<u>Montant maximal de l'augmentation de capital autorisée</u>	<u>Date d'autorisation</u>	<u>Date limite de validité</u>
<b>Autorisations avec maintien du droit préférentiel de souscription</b>			
Toutes valeurs mobilières .....	45 millions d'euros nominal <sup>(2)(4)</sup>	22 avril 2005	22 juin 2007 <sup>(1)</sup>
<b>Autorisations avec suppression du droit préférentiel de souscription</b>			
Toutes valeurs mobilières .....	33 millions d'euros nominal <sup>(2)(4)</sup>	22 avril 2005	22 juin 2007 <sup>(1)</sup>
<b>Autorisation d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes</b> .....	33 millions d'euros de nominal	22 avril 2005	22 juin 2007 <sup>(1)</sup>
<b>Autorisations en faveur des salariés</b>			
Fonds GROUPE DANONE .....	2 millions d'euros nominal	22 avril 2005	22 juin 2007 <sup>(1)</sup>
Actions gratuites .....	0,4% du capital de la Société, soit 1 million d'actions <sup>(3)</sup>	22 avril 2005	22 juin 2007 <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Sous réserve de l'adoption des résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 22 avril 2005.

<sup>(2)</sup> Ces montants ne sont pas cumulables.

<sup>(3)</sup> Actions nouvelles ou existantes

<sup>(4)</sup> Sous réserve de l'adoption de la 16<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005, le Conseil d'Administration pourrait augmenter le nombre de titres à émettre dans la limite de 15% des émissions initiales et au même prix que ces dernières.

En avril 2004, la Société a procédé à une augmentation de capital réservée au Fonds GROUPE DANONE pour un montant nominal de 352 232 euros représentant 704 464 actions nouvelles (après prise en compte de la division par deux du nominal de l'action). Par ailleurs, en 2004, la Société a procédé à l'attribution de 1 919 980 options d'achat d'actions aux cadres supérieurs du Groupe (voir paragraphe 6.3.2 *Options conférées au personnel sur les actions de la Société*). Les autres autorisations d'émission approuvées par l'Assemblée Générale du 15 avril 2004 n'ont pas été mises en œuvre au cours de l'exercice 2004.

### **3.2.4 Instruments financiers non représentatifs du capital**

A ce jour, la Société n'a pas émis d'instruments financiers non représentatifs du capital.

Afin de tenir compte des nouvelles possibilités offertes par les dispositions issues de l'ordonnance n°2004-604 du 24 juin 2004 portant réforme du régime des valeurs mobilières, il sera proposé à Assemblée Générale du 22 avril 2005 de déléguer au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, la compétence de décider l'émission (i) de valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution de titres de créances et (ii) de titres de créances auxquels ces valeurs mobilières donnent droit. L'ensemble des émissions réalisées en vertu de cette délégation ne pourra pas dépasser un plafond de 2 milliards d'euros de valeur nominale, plafond commun à l'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société mais distinct du plafond fixé par l'émission des obligations ordinaires ou titres subordonnés.

Par ailleurs, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 d'autoriser 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 2 milliards d'euros.

### **3.2.5 Autres titres donnant accès au capital**

*Les Obligations à Option de Conversion et/ou d'Echange en Actions Nouvelles ou Existantes (OCEANES)*

La Société a émis en juin 2001 un emprunt obligataire, au taux de 1,20 % l'an, pour un montant nominal de 999 999 974 euros, représenté par 5 076 142 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes d'une valeur nominale unitaire de 197 euros.

Cet emprunt obligataire vient à échéance le 1er janvier 2007 mais une exigibilité anticipée en cas de défaut est prévue. Par ailleurs, tout porteur d'obligations peut, à son seul gré, demander le remboursement en numéraire par anticipation de tout ou partie des obligations dont il est propriétaire le 19 juin 2003, le 19 juin 2004 et le 19 juin 2005 : les obligations sont alors remboursées au pair majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de remboursement effectif. Dans ce cadre, la Société a procédé au remboursement anticipé de 1 906 311 obligations d'un montant nominal de 375 543 267 euros le 19 juin 2003 et de 3 750 obligations d'un montant nominal de 738 750 euros le 19 juin 2004. A l'issue de ces remboursements, le montant nominal de l'emprunt s'élève à 623 717 956 euros, représenté par 3 166 081 obligations.

En outre, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 et jusqu'au 31 décembre 2006 la Société peut, à son seul gré, procéder à tout moment au remboursement anticipé de la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de remboursement effectif, si le cours de l'action GROUPE DANONE excède 130 % du prix du remboursement anticipé (à titre indicatif, le cours de l'action permettant un remboursement anticipé est compris entre 128,05 euros et 129,59 euros, après prise en compte de la division par deux du nominal de l'action).

*Les Emprunts Obligataires Indexés*

En mai 2003, la Société a émis un emprunt obligataire indexé sur le cours de l'action GROUPE DANONE d'un montant nominal de 60 millions d'euros. Cet emprunt comprenait deux tranches de 30 millions d'euros chacune, dont l'une est arrivée à échéance en novembre 2004 et a été remboursée au pair. La seconde tranche vient à échéance au cours du premier semestre 2005.

Au cours de l'exercice 2002, la Société a émis trois emprunts obligataires indexés sur le cours de l'action GROUPE DANONE d'un montant nominal de 200 millions d'euros pour le premier et 37,5 millions d'euros pour les deux suivants. Ces emprunts obligataires avaient des échéances comprises entre 18 et 30 mois. En novembre 2003 et novembre 2004, les deux emprunts obligataires d'un montant nominal de 37,5 millions d'euros sont arrivés à échéance et ont été remboursés au pair. Par ailleurs, en 2003, l'emprunt d'un montant

nominal de 200 millions d'euros émis en 2002 a fait l'objet d'une renégociation pour être divisé en quatre tranches de 50 millions d'euros chacune, dont deux sont arrivées à échéance en septembre et décembre 2004 et ont été remboursées au pair. Les deux tranches restantes viennent à échéance au cours du premier semestre 2005.

Enfin, un premier emprunt obligataire indexé, émis en 2001, d'un montant nominal de 200 millions d'euros, est arrivé à échéance le 31 janvier 2003 et a été remboursé au pair.

A l'échéance de ces emprunts, si le cours de référence de l'action se situe entre un cours plancher et un cours plafond, les obligations seront remboursées au pair. Si le cours de référence de l'action se situe en dehors de ces bornes, le prix de remboursement des obligations sera augmenté de 80 % à 115 % de la différence entre le cours de référence et selon le cas applicable, le cours plancher ou le cours plafond. Sur l'initiative de GROUPE DANONE, si le cours de référence de l'action se situe en dehors des bornes fixées par le contrat à l'échéance, la Société pourra rembourser les obligations au pair et acheter des actions GROUPE DANONE au cours plancher, si le cours de référence est inférieur au cours plancher, ou vendre des actions GROUPE DANONE au cours plafond, si le cours de référence est supérieur au cours plafond. Au 31 décembre 2004, la Société détenait 2 085 114 actions propres en couverture de ces emprunts indexés.

#### *Les Plans d'Options de Souscriptions d'Actions et d'Options d'Achat d'Actions*

Des options de souscription et, depuis 1997, des options d'achat d'actions ont été consenties aux principaux cadres supérieurs du Groupe, généralement par fractions biennales. La durée de ces plans a été portée à 8 ans en 1997, le prix d'exercice des options est au moins égal à la moyenne des 20 derniers cours de Bourse précédant la réunion du Conseil d'Administration qui les attribue et les options ne peuvent généralement être exercées que deux ans après leur attribution.

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 26 mois, des options de souscription et d'achat d'actions dans la limite de 1 % du capital de la Société pour les plans de mai 1995 et mai 1997 et de quatre millions d'actions pour les plans de mai 1999, mai 2001 et avril 2003 (après prise en compte de la division du nominal de l'action intervenue le 15 juin 2004).

Dans le cadre de ces autorisations, le Conseil d'Administration, qui a attribué aux principaux cadres supérieurs du Groupe des options leur permettant d'acquérir un total de 9 454 774 actions existantes et de souscrire à un total de 61 340 actions nouvelles, pouvait encore attribuer 2 018 820 options d'achat au 31 décembre 2004 (voir paragraphe 6.3.2 *Options conférées au personnel sur les actions de la Société*).

Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 une nouvelle autorisation de vingt-six mois, qui annulera et remplacera celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 11 avril 2003, pour consentir, en une ou plusieurs fois, des options d'achat d'actions de la Société dans la limite de trois millions d'actions.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 une autorisation de vingt-six mois pour attribuer gratuitement, en une ou plusieurs fois, des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société dans la limite de 0,4% du capital, soit un million d'actions.

#### *Capital potentiel au 31 décembre 2004*

Le nombre d'actions de la Société au 31 décembre 2004 pouvait être augmenté de 6 393 502 actions nouvelles :

- Par l'exercice des droits de conversion attachés aux OCEANES émises en juin 2001 et pouvant donner lieu à la création de 6 332 162 actions (après prise en compte de la division par deux du nominal de l'action).
- Par levées des 61 340 options de souscription d'actions attribuées aux salariés. Depuis 1997, la Société accorde uniquement des options d'achat d'actions, qui ne donnent pas lieu à la création d'actions nouvelles lorsqu'elles sont exercées.

### 3.2.6 Tableau d'évolution du capital au cours des cinq dernières années

Date de Constatation <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions créées ou annulées	Nature de l'opération	Variation du capital		Montants successifs du capital	Nombre cumulé d'actions
			Nominal (en euros)	Prime d'émission (en euros)		
26 janvier 2000	388 975 actions	Levées d'options	1 522 105,87	132 940 775,08	113 018 975	74 135 588 actions
26 janvier 2000	609 461 actions	Conversion d'obligations				
	—	Conversion du capital social en euros	35 252 200,68	(35 252 200,68)	148 271 176	74 135 588 actions
4 avril 2000	(3 200 000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(6 400 000)	(787 663 678,95)	141 871 176	70 935 588 actions
4 mai 2000	3 279 711 actions	Conversion d'obligations	6 559 422	500 929 127,55	148 430 598	74 215 299 actions
24 mai 2000	191 415 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	382 830	31 181 570,75	148 813 428	74 406 714 actions
5 juin 2000	74 406 714 actions	Division du nominal par deux	—	—	148 813 428	148 813 428 actions
30 janvier 2001	272 780 actions	Levées d'options	272 780	14 191 240,06	149 086 208	149 086 208 actions
28 mai 2001	341 944 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	341 944	39 908 284,24	149 428 152	149 428 152 actions
20 décembre 2001	(8 500 000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(8 500 000)	(1 086 466 285,23)	140 928 152	140 928 152 actions
17 janvier 2002	105 275 actions	Levées d'options	105 275	5 432 231,50	141 033 427	141 033 427 actions
3 mai 2002	357 945 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	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 au FCPE	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 au FCPE	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

<sup>(1)</sup> Le Conseil d'Administration, ou par délégation le Président, constate en janvier de chaque année le capital social existant au 31 décembre de l'année précédente.

### 3.3 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

#### 3.3.1 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2004

Le tableau suivant donne certaines informations concernant les actionnaires connus de la Société au 31 décembre 2004 :

Actionnaire	Nombre d'actions détenues	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote	Pourcentage des droits de vote <sup>(2)</sup>
Eurazeo .....	9 816 486	3,66 %	19 632 972	7,16 %
Caisse des Dépôts et Consignations .....	7 732 754	2,88 %	7 732 754	2,82 %
FCPE "Fonds GROUPE DANONE" .....	3 827 403	1,43 %	6 867 951	2,50 %
Public .....	229 390 158	85,56 %	240 128 259	87,52 %
La Société et ses filiales <sup>(1)</sup> .....	17 328 719	6,47 %	—	—
Total .....	<u>268 095 520</u>	<u>100,00 %</u>	<u>274 361 936</u>	<u>100,00 %</u>

<sup>(1)</sup> Dont 2 882 060 actions (soit 1,08 % du capital) détenues indirectement.

<sup>(2)</sup> Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives entièrement libérées inscrites au nom d'un même titulaire depuis deux ans au moins.

Au 31 décembre 2004, le nombre total d'actions détenues par les administrateurs et les membres du Comité Exécutif (18 personnes), était de 319 964 actions, soit 0,12 % du capital de la Société (hors les 9 816 486 actions détenues par Eurazeo, société dans laquelle M. Michel David-Weill, administrateur de la Société, a des intérêts directs et/ou indirects).

Au 31 décembre 2004, dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale du 15 avril 2004 ou d'autorisations antérieures, le Groupe détenait directement et au travers de sa filiale espagnole Danone SA, 17 328 719 actions GROUPE DANONE, soit 6,47 % du capital.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun actionnaire détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société et il n'y a 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. Par ailleurs, au 31 décembre 2004, les nantisements existants sur les actions GROUPE DANONE inscrites au nominatif pur et au nominatif administré portaient sur respectivement 1 932 actions détenues par 4 actionnaires et 5 976 actions détenues par 10 actionnaires.

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

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

Actionnaires	31 décembre 2002		31 décembre 2003		31 décembre 2004	
	% en capital	% des droits de vote	% en capital	% des droits de vote	% en capital	% des droits de vote
Eurazeo .....	3,97	3,88	4,04	8,12	3,66	7,16
Caisse des Dépôts et Consignations .....	2,50	2,42	2,56	2,58	2,88	2,82
Worms & Cie .....	1,26	2,43	—	—	—	—
FCPE "Fonds GROUPE DANONE" .....	1,28	2,03	1,43	2,27	1,43	2,50
Public .....	85,14	89,24	85,74	87,03	85,56	87,52
La Société et ses filiales .....	5,85	—	6,23	—	6,47	—
	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>

La société Eurazeo, qui avait déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 5 % du capital de la Société le 22 février 2001, a déclaré le 2 juillet 2004 détenir 3,66 % du capital et 7,16 % des droits de vote de la Société.

La Caisse des Dépôts et Consignations, qui avait déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 3,0 % des droits de vote de la Société le 8 septembre 2004, a déclaré le 3 novembre 2004 détenir 2,88 % du capital et 2,82 % des droits de vote de la Société.

La société Worms & Cie, qui avait déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 5 % du capital de la Société le 9 avril 1999, a déclaré le 2 octobre 2003 ne plus détenir d'actions de la Société.

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

Par ailleurs, la Société a réalisé une étude sur les titres au porteur identifiable à la date du 31 décembre 2004, qui a permis d'analyser l'actionnariat de la Société comme suit :

Investisseurs Institutionnels .....	71 %
– France .....	29 %
– Etats-Unis .....	15 %
– Royaume-Uni .....	9 %
– Autres .....	18 %
Actionnaires individuels .....	15 %
Actionnaires représentés au Conseil d'Administration .....	6 %
Autocontrôle et FCPE "Fonds GROUPE DANONE" .....	8 %
Total .....	<u>100 %</u>

Au 31 décembre 2004, la Société estime à environ 1 000 le nombre des investisseurs institutionnels et à 200 000 le nombre des actionnaires individuels.

### **3.3.3 Description sommaire du Groupe et de la place de la Société au sein du Groupe**

Voir paragraphe 4.1.1 *Historique, faits marquants de l'année 2004 et organigramme du Groupe*

## **3.4 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 sont également cotées au New York Stock Exchange sous forme d'American Depositary Shares ("ADS"), code DA et chaque ADS représente 1/5<sup>e</sup> d'action GROUPE DANONE.

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

Les actions de la Société font partie du CAC 40, principal indice publié par Euronext Paris, et des deux indices larges Dow Jones Eurostoxx et Dow Jones Stoxx. De plus, les actions de la Société sont entrées en septembre 2000 dans l'indice Eurostoxx 50 ainsi que dans la composition du Dow Jones Sustainability Index World. L'Eurostoxx 50 regroupe les cinquante premières capitalisations boursières de la zone euro. Le Dow Jones Sustainability Index World regroupait, à fin 2004, plus de 300 sociétés dans 34 pays, sociétés sélectionnées sur des critères très stricts allant de la qualité de leur gouvernement d'entreprise à la politique de responsabilité sociale mais aussi sur des critères d'innovation et de performance économique.

Cours de bourse et volumes de transactions <sup>(1)</sup>

Euronext Paris (actions)

	Volumes			Cours		
	En titres	En capitaux	Moyenne	Cours moyen	Plus haut	Plus bas
	(en titres) <sup>(2)</sup>	(en millions €)	quotidienne (en titres)	mensuel	(en euros)	
<b>2003</b>						
Janvier	29 722 682	1 832,9	1 351 032	62,1	66,2	56,7
Février	39 318 614	2 190,4	1 965 930	56,4	59,3	53,1
Mars	35 417 968	2 011,1	1 686 570	56,3	59,7	52,1
Avril	44 897 104	2 805,9	2 244 856	62,5	65,0	57,6
Mai	51 389 520	3 068,9	2 447 120	59,8	63,7	57,1
Juin	34 193 962	2 066,0	1 628 284	60,2	63,0	58,3
Juillet	31 321 596	1 873,0	1 361 808	59,8	61,4	57,8
Août	26 342 228	1 626,3	1 254 392	61,6	63,5	59,2
Septembre	37 988 198	2 486,4	1 722 190	65,4	68,5	62,7
Octobre	27 271 620	1 789,9	1 185 722	65,8	67,8	64,2
Novembre	24 908 106	1 609,6	1 245 406	64,6	65,6	63,0
Décembre	23 029 378	1 476,6	1 096 638	64,3	65,7	63,0
<b>2004</b>						
Janvier	26 593 040	1 777,1	1 266 336	66,4	69,3	64,3
Février	27 437 802	1 882,4	1 371 890	68,6	70,8	66,8
Mars	29 786 296	2 012,9	1 295 056	67,8	71,1	65,1
Avril	31 498 326	2 195,9	1 574 916	69,8	72,2	66,3
Mai	34 041 364	2 378,5	1 621 018	69,9	71,7	67,9
Juin	25 462 266	2 181,1	1 157 376	72,0	73,4	70,2
Juillet	24 792 111	1 716,5	1 126 914	69,3	72,7	67,1
Août	25 154 819	1 661,7	1 143 401	66,2	68,7	63,7
Septembre	32 205 900	2 077,1	1 463 905	64,9	67,2	62,8
Octobre	30 801 804	1 996,1	1 466 753	64,9	67,0	62,2
Novembre	18 726 056	1 264,3	851 184	67,5	69,0	65,5
Décembre	20 964 224	1 404,9	911 488	67,2	68,9	65,1
<b>2005</b>						
Janvier	25 916 488	1 802,2	1 234 118	69,4	71,6	67,8
Février	24 753 387	1 796,6	1 237 669	72,6	75,7	70,2

Source : Euronext Paris S.A.

<sup>(1)</sup> Après prise en compte de la division du cours de l'action intervenue en juin 2004

<sup>(2)</sup> Y compris les transactions effectuées hors bourse.

## New York Stock Exchange (ADS)

	Volumes			Cours		
	En titres	En capitaux	Moyenne quotidienne	Cours moyen mensuel	Plus haut	Plus bas
	(en titres)	(en millions de USD) <sup>(1)</sup>	(en milliers de titres)	(en USD)		
<b>2003</b>						
Janvier	1 783 600	23,4	84,9	13,1	13,7	12,4
Février	1 405 000	17,0	73,8	12,1	12,6	11,6
Mars	2 416 800	29,5	115,1	12,2	12,6	11,6
Avril	2 291 200	31,2	109,1	13,6	14,1	12,9
Mai	1 672 600	23,1	79,6	13,8	14,2	13,5
Juin	1 172 000	16,4	55,8	14,0	14,5	13,8
Juillet	1 361 200	18,5	61,8	13,6	14,0	13,2
Août	1 255 200	17,2	59,8	13,7	14,0	13,5
Septembre	1 246 800	18,4	64,8	14,8	15,2	13,9
Octobre	2 121 800	32,6	92,3	15,4	15,7	15,0
Novembre	1 013 000	15,3	61,2	15,1	15,6	14,8
Décembre	1 006 200	15,9	45,7	15,8	16,2	15,5
<b>2004</b>						
Janvier	1 215 600	20,4	60,8	16,8	17,4	16,3
Février	975 600	16,9	51,4	17,4	17,8	17,0
Mars	1 663 400	27,7	72,3	16,7	17,7	15,9
Avril	1 464 400	24,5	69,5	16,7	17,1	16,2
Mai	1 320 800	22,2	66,0	16,8	17,4	16,3
Juin	779 800	13,7	37,1	17,6	17,9	17,2
Juillet	648 100	11,0	30,9	17,0	17,5	16,4
Août	643 100	10,4	29,2	16,2	16,5	15,9
Septembre	770 700	12,3	36,7	15,9	16,2	15,5
Octobre	840 000	13,6	40,0	16,2	16,9	15,4
Novembre	589 500	10,7	28,0	17,6	18,1	17,0
Décembre	987 700	18,3	44,9	18,0	18,5	17,4
<b>2005</b>						
Janvier	1 140 300	20,8	57,0	18,2	18,7	17,8
Février	2 142 800	40,5	112,8	18,9	19,9	18,1

Source : Bloomberg

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

**Euronext Paris (OCEANE 1,2 % 2001 – 2007)**

	Volumes		Cours	
	Nombre de titres	Capitaux échangés	Plus haut	Plus bas
	(en titres) <sup>(1)</sup>	(en millions €)	(en euros)	
<b>2003</b>				
Janvier . . . . .	6 800 000	1 343,0	200,0	195,0
Février . . . . .	28 563 000	5 609,2	197,0	195,8
Mars . . . . .	9 829 000	1 931,7	196,9	196,2
Avril . . . . .	5 948 000	1 172,2	198,0	196,2
Mai . . . . .	158 000	31,2	198,0	197,0
Juin . . . . .	7 827 000	1 542,7	198,3	195,9
Juillet . . . . .	233 000	44,5	198,3	183,7
Août . . . . .	373 000	74,1	199,6	197,7
Septembre . . . . .	13 692 000	2 726,5	201,0	197,3
Octobre . . . . .	139 000	27,8	201,0	198,8
Novembre . . . . .	1 211 000	242,1	200,9	199,0
Décembre . . . . .	2 709 000	543,0	201,6	199,3
<b>2004</b>				
Janvier . . . . .	195 000	39,0	204,0	196,7
Février . . . . .	76 000	15,2	202,0	199,0
Mars . . . . .	225 000	45,0	218,5	198,1
Avril . . . . .	1 000	0,2	202,0	200,0
Mai . . . . .	13 403 000	2 653,0	202,0	198,0
Juin . . . . .	586 000	116,0	199,6	198,0
Juillet . . . . .	14 147 000	2 811,0	199,4	198,5
Août . . . . .	2 685 000	533,0	198,8	196,1
Septembre . . . . .	1 647 000	326,0	198,8	197,9
Octobre . . . . .	1 468 000	290,0	198,2	197,6
Novembre . . . . .	21 000	4,0	198,2	198,0
Décembre . . . . .	261 000	51,0	198,3	198,2
<b>2005</b>				
Janvier . . . . .	15 219 000	2 992,0	197,0	196,0
Février . . . . .	131 000	25,7	198,0	196,0

Source : Euronext Paris S.A. et Datastream

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

### 3.5 FILIALES COTEES

Les sociétés Britannia Industries Ltd (Biscuits – Inde) et la filiale d’embouteillage de la société Aqua (Boissons – Indonésie), intégrées globalement dans les comptes du Groupe, sont inscrites respectivement à la cote des Bourses de Bombay et Jakarta. Par ailleurs, les sociétés Yakult Honsha (Produits Laitiers Frais – Japon) et Centrale Laitière du Maroc (Produits Laitiers Frais – Maroc), mises en équivalence dans les comptes du Groupe, sont respectivement inscrites à la cote des Bourses de Tokyo et Casablanca.

### 3.6 DIVIDENDES

Un dividende net de 1,35 euro sera proposé à l’Assemblée Générale du 22 avril 2005 aux actions portant jouissance au 1er janvier 2004. Si ce dividende est approuvé, il sera mis en paiement le 17 mai 2005.

Après retraitement des informations antérieures à juin 2004 suite aux divisions par deux de la valeur nominale de l’action intervenues respectivement en juin 2000 et juin 2004, les dividendes distribués au titre des cinq exercices précédents ont été les suivants :

<u>Dividende relatif à l’année</u>	<u>Dividende par action</u>	<u>Dividende approuvé<sup>(1)</sup></u> (en millions d’euros)	<u>Dividende payé<sup>(1)</sup></u> (en millions d’euros)
1999 .....	€ 0,875	259	236
2000 .....	€ 0,95	283	268
2001 .....	€ 1,03	291	277
2002 .....	€ 1,15	316	296
2003 .....	€ 1,225	328	310

<sup>(1)</sup> Les actions détenues directement par la Société ne donnent pas droit au versement du dividende. En revanche, les actions détenues par les filiales de la Société donnent droit au versement du dividende.

Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France.

Les dividendes nets futurs dépendront de la capacité de la Société à générer un résultat bénéficiaire, de sa situation financière et de tout autre facteur que le Conseil d’Administration jugera pertinent.

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l’Etat à l’issue d’un délai de cinq ans.

## CHAPITRE 4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITE DU GROUPE

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

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

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

### 4.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE GROUPE DANONE ET DU GROUPE

#### 4.1.1 Historique, faits marquants de l'année 2004 et organigramme du Groupe

##### *Historique*

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

Au cours des années 70 et 80, le Groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentaire et les boissons, principalement en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des brasseries en Belgique, en Espagne et en Italie ; Dannon, le premier producteur de yoghourts aux Etats-Unis d'Amérique ; Générale Biscuit, une société holding française détenant LU et d'autres marques de biscuits en Europe ; les filiales “biscuits” de Nabisco Inc. en France, en Italie, au Royaume-Uni et en Asie ; et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie. Avec un chiffre d'affaires consolidé de 7,4 milliards d'euros en 1989, le Groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen et le premier en France, en Italie et en Espagne.

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

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

En 1997, le Groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (Produits Laitiers Frais, Boissons, Biscuits et Produits Céréaliers). Danone a ainsi procédé à des cessions significatives dans ses activités alimentaires d'épicerie, pâtes, plats cuisinés et 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 détentrice, entre autres, des marques *Kronenbourg* et *1664*, ses activités de fromage et charcuterie italiennes (Galbani), ainsi que ses activités brassicoles en Chine. Les activités cédées depuis 1997 représentaient un chiffre d'affaires global de l'ordre de 5,7 milliards d'euros.

Cette stratégie de recentrage a permis au Groupe de concentrer ses moyens financiers et humains sur des métiers à forte croissance où il occupe une position de leader mondial, et de mener une politique ambitieuse de développement de ses activités internationales hors d'Europe occidentale, tant par la croissance interne qu'au travers d'acquisitions qui ont représenté un chiffre d'affaires global de plus de 2,0 milliards d'euros depuis 1997.

Depuis 1998, le Groupe est organisé en trois pôles métiers mondiaux qui ont représenté, en 2004, plus de 97 % du chiffre d'affaires consolidé : (i) les Produits Laitiers Frais, qui regroupent les yoghourts, les desserts et les aliments infantiles représentent environ 50 % du chiffre d'affaires consolidé, (ii) les Boissons, essentiellement l'eau conditionnée après la cession des activités de Bière en Europe, qui représentent environ 25 % du chiffre d'affaires consolidé, et (iii) les Biscuits et Produits Céréaliers, qui représentent environ 22 % du chiffre d'affaires consolidé.

La Société est une société holding et à ce titre perçoit des produits de ses participations. Elle remplit également des fonctions de direction, d'assistance et de conseil pour les sociétés du Groupe et à ce titre perçoit des redevances. Pour plus de détails, voir le paragraphe 5.3 *Documents sociaux* du présent Document de Référence.

#### *Faits marquants de l'année 2004*

La croissance du chiffre d'affaires du Groupe s'est élevée à 7,8 % à périmètre et taux de change constants, soit la meilleure performance jamais réalisée par le Groupe. La croissance a été soutenue tout au long de l'année, avec cependant une décélération au troisième trimestre, en particulier dans le Pôle Boissons. Le Pôle Produits Laitiers Frais a confirmé en 2004 son rôle de moteur de la croissance du Groupe avec une progression de 10,5 % de son chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants. La croissance du Pôle Boissons s'est élevée à 7 % à périmètre et taux de change constants, en dépit de conditions météorologiques peu favorables en Europe au troisième trimestre et de l'impact négatif de l'évolution des taux de change sur les exportations. Le Pôle Biscuits et Produits Céréaliers affiche quant à lui une croissance de chiffre d'affaires de près de 4% à périmètre et taux de change constants, en nette amélioration par rapport aux niveaux de croissance atteints au cours des exercices précédents.

La marge opérationnelle, en hausse pour la dixième année consécutive, s'est amélioré de 22 points de base, en dépit d'une forte augmentation du prix des matières premières, en particulier le PET. La marge opérationnelle du Groupe s'est établi à 12,4 % en 2004 contre 12,2 % en 2003.

Dans le cadre d'une stratégie destinée à pérenniser la dynamique de croissance rentable de ses activités, le Groupe a notamment procédé aux opérations suivantes :

- en avril 2004, Danone et ARCOR, premier groupe alimentaire argentin, ont signé un accord en vue de fusionner début 2005 leurs activités Biscuits en Amérique du Sud et former ainsi le premier acteur de ce marché dans la région. Le nouvel ensemble est détenu à 49% par le Groupe et à 51% par le groupe ARCOR qui en assure le management opérationnel depuis le début de l'année 2005.
- en juillet 2004, le Groupe a cédé à United Biscuits et à Fruitfield Foods Ltd ses activités Biscuits situées respectivement au Royaume Uni (Jacob's) et en Irlande (Irish Biscuits).
- en novembre 2004, le Groupe a annoncé la cession à LGR Holding de ses activités d'eau en bouteilles en Italie (Italaqua). Cette cession a été finalisée et est devenue effective en janvier 2005.

Par ailleurs, dans le cadre du développement du Pôle Produits Laitiers Frais, le Groupe a signé un accord avec Yakult Honsha 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. L'accord prévoit notamment (i) la nomination croisée de représentants au sein des Conseils d'Administration des deux groupes, (ii) l'établissement d'un bureau permanent de liaison chargé d'identifier les domaines de coopération entre les deux groupes et de développer des projets communs, et (iii) la création d'un comité chargé de la promotion des

probiotiques. Cet accord ne modifie pas les structures d'actionnariat des deux groupes et Danone, déjà principal actionnaire de Yakult avec 20 % du capital, a convenu de ne pas accroître sa participation pendant cinq ans et de ne pas en prendre le contrôle pendant les cinq années suivantes.

Enfin, à la fin de l'exercice 2004, le Groupe a procédé à la revue de la valeur de ses participations dans l'activité HOD aux Etats-Unis et en Europe. A la suite de cette revue, le Groupe a enregistré dans ses comptes consolidés une charge exceptionnelle de 600 millions d'euros, dont 450 millions sont relatifs à la participation du Groupe dans DS Waters, LP, société en participation formée avec Suntory Limited en novembre 2003 et 150 millions d'euros sont relatifs à la participation du Groupe dans The Danone Springs of Eden BV, société formée en septembre 2003 avec Eden Springs Ltd sur le marché européen du HOD (voir *Notes 2 et 6 de l'Annexe aux comptes consolidés*).

## Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2004

Les pourcentages présentés sont les pourcentages d'intérêt, direct ou indirect, de GROUPE DANONE dans chacune des sociétés au 31 décembre 2004.

POLE PRODUITS LAITIERS FRAIS		POLE BOISSONS		POLE BISCUITS ET PRODUITS CEREAALIERS		AUTRES
<b>EUROPE</b>		<b>EUROPE</b>		<b>EUROPE</b>		<b>AMERIQUES</b>
ALLEMAGNE	SLOVAQUIE	ALLEMAGNE	MEXIQUE	ALLEMAGNE	ARGENTINE	ETATS-UNIS D'AMERIQUE
Danone GmbH 100 %	Danone Spol s.r.o 100 %	Danone Waters Deutschland 100 %	Bonafont 100 %	Lu Snack Foods 100 %	Danone Argentina S.A. 99,37 % (5)	Lea & Perrins 100 %
AUTRICHE	TURQUIE	ESPAGNE	Pureza Aga 50 %	Griesson De Beukelaer 40 %	BRESIL	GRANDE-BRETAGNE
Danone Ges.mbH 100 %	Danone Tikvesli 100 %	Aguas de Lanjarón 78,61 %	URUGUAY	BELGIQUE	Tricamp Alimentos 100 % (5)	HP Foods 100 %
BELGIQUE	UKRAINE	Dasanbe 50 %	Salus 43,05 %	Lu Belgique 100 %	COLOMBIE	CHINE
N.V. Danone S.A. 100 %	Danone 100%	Font Vella 77,87 %	<b>AFRIQUE &amp; MOYEN-ORIENT</b>	DANEMARK	Galletas Noel 30 % (4)	Amoy 93,56 %
BULGARIE	<b>AMERIQUES</b>	Mahou 33,34 %	MAROC	Lu Nordic 100 %	<b>AFRIQUE &amp; MOYEN-ORIENT</b>	Shanghai Amoy Foods 56,14 %
Danone Serdika 100 %	ARGENTINE	FRANCE	Sotherma 30 %	ESPAGNE	EGYPTE	
DANEMARK	Danone Argentina S.A. 99,37 %	Evian (SAEME) 100 %	<b>ASIE</b>	Lu Biscuits, S.A. 100 %	Danone Mashreq 50,98 %	
Danone A/S 100 %	Logistica La Serenissima 50,67 %	Mont Roucoux 100 %	AUSTRALIE	FINLANDE	MAROC	
ESPAGNE	BRESIL	Seat 99,86 %	Frucor Beverages 93,56 %	Lu Finlande 100 %	Bimo 50 %	
Danone S.A. 55,96 %	Danone Ltda. 100 %	Smda 100 %	CHINE	FRANCE	TUNISIE	
Danone Canarias (Itesa) 43,93 %	CANADA	Volvic 100 %	Aquarius 46,78 %	Lu France 100 %	Société Tunisienne de Biscuiterie 20 %	
FINLANDE	Danone Waters UK & Ireland 100 %	GRANDE-BRETAGNE	Wahaha Group 47,72 %	GRECE	<b>ASIE</b>	
Danone Finlande Oy 100 %	ITALIE	Danone Waters UK & Ireland 100 %	Robust group 86,08 %	Papadopoulos 60 %	CHINE	
FRANCE	ETATS-UNIS D'AMERIQUE	Italaquae 92,67 % (3)	Shenzhen Health	ITALIE	Jiangmen Danone Biscuits 93,56 %	
Blédina 100 %	The Dannon Co. 100 %	PAYS BAS	Drinks 56,14 %	Saiwa 100 %	Shanghai Danone Biscuits Foods Co. Ltd. 84,20 %	
Danone 100 %	Stonyfield Farm 82,08 %	The Danone Springs of Eden BV 66,9 % (2)	INDONESIE	HONGRIE	INDE	
GRANDE-BRETAGNE	<b>AFRIQUE &amp; MOYEN ORIENT</b>	POLOGNE	Aqua 69,23 %	Györi Keksz 100 %	Britannia Industries Ltd. 22,47 %	
Danone Ltd 100 %	AFRIQUE DU SUD	Polska Woda 50 %	JAPON	NORVEGE	INDONESIE	
GRECE	Clover Danone 55 %	Zywiec Zdroj 100 %	Kirin Danone Mitsubishi 25 %	Lu Norge 100 %	PT Danone Biscuits 93,56 %	
Delta Dairy 30 % (6)	Clover Beverages 39,46 %	SUISSE	NOUVELLE-ZELANDE	PAYS-BAS	MALAISIE	
HONGRIE	ALGERIE	Evian Volvic Suisse 100%	Frucor 93,56 %	Lu Nederland 100 %	Danone Biscuits Manufacturing (M) Sdn Bhd 93,56 %	
Danone Kft 100 %	Danone Djurdjura 51 % (2)	TURQUIE		POLOGNE	Danone Snacks Manufacturing (M) Sdn Bhd 93,56 %	
IRLANDE	ARABIE SAOUDITE	Danone Hayat 100 %		Lu Pologne 75 %	NOUVELLE-ZELANDE	
Danone Ltd 100 %	Al Safi Danone 50,10 % (2)	<b>AMERIQUES</b>		REPUBLIQUE TCHEQUE	Griffin's Foods 93,56 %	
ITALIE	ISRAËL	ARGENTINE		Opavia Lu 99,71 %	PAKISTAN	
Danone SpA 100 %	Strauss Dairy 20 %	Aguas Danone de Argentina 100 %		RUSSIE	Continental Biscuits Ltd 46,30 %	
PAYS-BAS	MAROC	Danone Argentina S.A. 99,37 %		Bolshevik 76,42 %		
Danone Nederland B.V. 100 %	Centrale Laitière 29,22 %	CANADA		Chock and Rolls 76,42%		
POLOGNE	TUNISIE	Danone Waters of Canada. 100 %		SUEDE		
Bakoma 52,43 % (1)	Stial-Socoges 50 %	ETATS-UNIS D'AMERIQUE		Lu Sverige 100 %		
Danone Sp zoo 100 %	<b>ASIE</b>	Great Brands of Europe 100 %				
PORTUGAL	JAPON	DS Waters LP 49,96 %				
Danone Portugal S.A. 54,02 %	Calpis Ajinomoto Danone 50 %	CCDA Waters 49 %				
REPUBLIQUE TCHEQUE	Yakult 18,73 %					
Danone a.s. 98,30 %						
ROUMANIE						
Danone SRL 65 %						
RUSSIE						
Danone Industria 70 %						
Danone Volga 61,79 %						
SUEDE						
Danone AB 100%						

(1) Le Groupe ne détient que 18,15 % des droits de vote dans Bakoma.

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

(3) La société Italaquae a été cédée en janvier 2005.

(4) Le Groupe a cédé sa participation dans Galletas Noël en février 2005.

(5) Ces sociétés ont été apportées à Bagley Latinoamerica début 2005.

(6) En février 2005, le Groupe a annoncé la conclusion d'un accord portant sur la cession de sa participation dans Delta Dairy.

## 4.1.2 Description des principales activités

### Généralités

Le Groupe DANONE est un acteur clé de l'industrie alimentaire mondiale, avec un chiffre d'affaires de 13,7 milliards d'euros et un résultat opérationnel de 1,7 milliard d'euros en 2004. Pour une explication détaillée des résultats réalisés par le Groupe en 2004, voir Chapitre 5 *Patrimoine — Situation Financière — Résultats*.

En volume, le Groupe DANONE est le premier producteur mondial de Produits Laitiers Frais, le second producteur mondial de Biscuits et Produits Céréaliers et le premier producteur mondial ex-aequo d'eau conditionnée. Certains produits et marques du Groupe sont leaders sur les marchés nationaux et internationaux, tels que *Danone* (*Dannon* aux Etats-Unis d'Amérique), première marque mondiale de produits laitiers frais, *Evian*, première marque mondiale d'eau en bouteilles, *Volvic*, l'autre grande marque internationale d'eau minérale plate du Groupe, *LU*, première marque européenne de biscuits, *Wahaha*, première marque chinoise d'eau en bouteilles et *Aqua*, la marque leader sur le marché indonésien de l'eau conditionnée. Le Groupe est par ailleurs présent sur le segment des sauces (*HP Foods*, *Lea & Perrins*, *Amoy*) et de l'alimentation infantile en France (*Blédina*). Globalement, environ 75% du chiffre d'affaires mondial est réalisé avec des positions de n°1 local.

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

La stratégie de développement international du Groupe, tant par croissance externe que par croissance interne, a conduit à une très forte progression des ventes hors d'Europe occidentale. Ces ventes représentent 40 % du chiffre d'affaires des activités conservées au 31 décembre 2004, contre moins de 15 % en 1995.

La marque *Danone* (*Dannon* aux Etats-Unis d'Amérique) représente environ 44 % des ventes du Groupe et a enregistré au cours de l'exercice 2004 une croissance interne de près de 10 %. Elle est principalement utilisée pour les produits laitiers frais, mais aussi pour l'eau en bouteilles aux Etats-Unis d'Amérique et dans certains pays européens, ainsi que pour des biscuits en Asie. Par ailleurs, environ 63 % des ventes du Groupe sont réalisées sous quatre marques (*Danone*, *Lu*, *Evian*, *Wahaha*). Avec un taux de croissance de plus de 8% en 2004, ces quatre marques ont contribué à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe à hauteur de 67% environ.

Par ailleurs, le Groupe a développé des gammes de produits connus sous les noms d'*Actimel* (produits laitiers probiotiques), *Taillefine*, *Vitalinea* ou *Ser* (gamme de produits allégés) et *Activia* ou *Bio* (gamme de produits au Bifidus). Ces marques atouts, qui sont progressivement étendues à l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent, ont représenté 49% de la croissance du chiffre d'affaires du Groupe en 2004.

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

Le principal produit d'exportation de Danone est l'eau en bouteilles, essentiellement sous les marques *Evian* et *Volvic*. L'eau d'*Evian* a été exportée dans plus de 120 pays en 2004 et détient de très fortes positions au Royaume-Uni, en Allemagne et au Japon. *Volvic* est la marque leader des eaux plates en Allemagne et la première eau importée au Japon.

### Produits et marchés

Les tableaux ci-dessous présentent les activités du Groupe par zone géographique (Europe, Asie et Reste du Monde) et par pôle d'activité.

## Zones géographiques

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires net et le résultat opérationnel consolidés des activités du Groupe en Europe, en Asie et dans le Reste du Monde, pour les exercices 2002, 2003 et 2004.

	Exercice clos le 31 décembre <sup>(1)(2)</sup>					
	2002		2003		2004	
	(En millions d'euros, sauf %)					
<b>Chiffre d'affaires<sup>(3)</sup></b>						
Europe <sup>(5)</sup> .....	8 841	65,2 %	8 876	67,6 %	9 354	68,3 %
Asie .....	2 080	15,3 %	1 957	14,9 %	2 072	15,1 %
Reste du Monde .....	2 634	19,5 %	2 298	17,5 %	2 274	16,6 %
<b>Total</b> .....	<b>13 555</b>	<b>100,0 %</b>	<b>13 131</b>	<b>100,0 %</b>	<b>13 700</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Résultat opérationnel<sup>(3)</sup></b>						
Europe .....	1 192	75,0 %	1 244	77,6 %	1 275	74,8 %
Asie .....	277	17,3 %	279	17,4 %	290	17,0 %
Reste du Monde .....	175	11,0 %	196	12,2 %	238	13,9 %
Frais centraux non répartis <sup>(4)</sup> .....	(54)	(3,3) %	(115)	(7,2) %	(98)	(5,7) %
<b>Total</b> .....	<b>1 590</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 604</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 705</b>	<b>100,0 %</b>

(1) Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe sont publiés selon une nouvelle répartition géographique. Les nouvelles zones géographiques sont 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). L'information pour l'année 2002 a été retraitée en fonction de cette nouvelle répartition géographique.

(2) Certaines informations financières et statistiques indiquées dans ce document de référence ont été arrondies au chiffre supérieur ou inférieur. En conséquence, la somme de certaines données n'équivaut pas exactement au total indiqué.

(3) Chiffre d'affaires ou résultat opérationnel des sociétés après élimination des ventes entre sociétés appartenant à la même zone et des cessions entre zones.

(4) Les frais centraux non répartis représentent le solde des charges du Groupe qui n'ont pas été affectées aux pôles opérationnels.

(5) La France représente environ 38,5% du chiffre d'affaires de la zone Europe en 2004 (41% en 2003 et 40% en 2002).

## Pôles d'activité

Le tableau ci-dessous présente par pôle d'activité le chiffre d'affaires net et le résultat opérationnel consolidés du Groupe pour les exercices 2002, 2003 et 2004.

	Exercice Clos le 31 décembre					
	2002		2003		2004	
	(En millions d'euros, sauf %)					
<b>Chiffre d'affaires<sup>(1)</sup> :</b>						
Produits Laitiers Frais <sup>(2)</sup> .....	6 276	46,4 %	6 185	47,1 %	6 914	50,5 %
Boissons <sup>(3)</sup> .....	3 691	27,2 %	3 557	27,1 %	3 427	25,0 %
Biscuits et Produits Céréaliers <sup>(4)</sup> .....	3 232	23,8 %	3 071	23,4 %	3 041	22,2 %
Autres Activités Alimentaires .....	356	2,6 %	318	2,4 %	318	2,3 %
<b>Total</b> .....	<b>13 555</b>	<b>100 %</b>	<b>13 131</b>	<b>100 %</b>	<b>13 700</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Résultat opérationnel<sup>(1)</sup> :</b>						
Produits Laitiers Frais <sup>(2)</sup> .....	802	50,4 %	845	52,7 %	947	55,5 %
Boissons <sup>(3)</sup> .....	464	29,2 %	537	33,5 %	494	29,0 %
Biscuits et Produits Céréaliers <sup>(4)</sup> .....	317	19,9 %	280	17,4 %	301	17,6 %
Autres Activités Alimentaires .....	61	3,8 %	57	3,6 %	61	3,6 %
Frais centraux non répartis .....	(54)	(3,3) %	(115)	(7,2) %	(98)	(5,7) %
<b>Total</b> .....	<b>1 590</b>	<b>100 %</b>	<b>1 604</b>	<b>100 %</b>	<b>1 705</b>	<b>100,0 %</b>

(1) Chiffre d'affaires ou résultat opérationnel des sociétés après élimination des ventes entre sociétés appartenant au même pôle et des cessions internes. Les cessions internes correspondent à des ventes de produits entre sociétés appartenant à des pôles différents. Elles s'élèvent respectivement à 19, 19 et 21 millions pour les années 2002, 2003 et 2004.

(2) En 2002, les activités italiennes de fromage et de charcuterie, cédées, ont été consolidées sur les 4 premiers mois de l'année.

(3) En 2002, les activités d'eau en bouteilles aux Etats-Unis d'Amérique, cédées, ont été consolidées sur les 6 premiers mois de l'année. En 2002 et 2003, les chiffre d'affaires et résultat opérationnel incluent les activités d'eau en bonbonnes aux Etats-Unis d'Amérique, lesquelles ont été déconsolidées fin 2003.

(4) En 2004, les activités Biscuits au Royaume-Uni et en Irlande, cédées, n'ont été consolidées que sur les 9 premiers mois de l'année.

**Produits Laitiers Frais.** Avec un chiffre d'affaires de plus de 6,9 milliards d'euros en 2004, représentant environ 3,6 millions de tonnes, Danone est le premier producteur mondial de produits laitiers frais avec une part de marché mondiale supérieure à 18 % et une part de marché moyenne supérieure à 25 % sur ses 10 premiers marchés. Son poids relatif est ainsi trois fois supérieur à celui de son premier concurrent. L'activité de ce pôle repose essentiellement sur les yoghourts et produits assimilés qui constituent plus de 90 % de son chiffre d'affaires, le solde étant représenté par les aliments infantiles vendus essentiellement en France sous la marque *Blédina* et, jusqu'en avril 2002, les activités de fromage et charcuterie de Galbani.

**Principaux marchés et marques.** Le chiffre d'affaires de ce pôle est réalisé pour 75 % en Europe et 25 % dans le Reste du Monde. En Europe, les principaux marchés de Danone pour les Produits Laitiers Frais sont la France, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et le Bénélux, qui, ensemble, ont représenté près de 57 % du chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais en 2004. Dans le reste du monde, les principaux marchés du Groupe sont les Etats-Unis d'Amérique, le Mexique et l'Argentine.

En France, Danone est leader du marché des produits laitiers frais, avec plus du tiers du marché total. Il y commercialise des yoghourts et produits assimilés et d'autres produits laitiers essentiellement sous la marque *Danone*. Le Groupe est également leader du marché français des produits d'alimentation infantile avec la marque *Blédina*. Les ventes du Pôle en France ont connu une croissance négative en 2004 en raison notamment de la concurrence des marques distributeurs et des discounters ainsi que de l'impact négatif du plan de réduction des prix de 2% signé avec la grande distribution en juin 2004.

En Espagne, le Groupe détient 55,96 % de Danone S.A., premier producteur espagnol de produits laitiers frais avec une part de marché d'environ 48 %. Danone est également le leader italien des yoghourts avec une part de marché d'environ 26 %.

En Allemagne, Danone est un acteur important d'un marché relativement fragmenté. Danone est également présent (i) en Belgique et au Portugal, avec des positions de n° 1, par l'intermédiaire de filiales produisant localement et (ii) aux Pays-Bas, au Danemark, au Royaume-Uni, en Autriche, en Suisse, en Finlande et en Suède, par l'intermédiaire de filiales commerciales et de franchisés offrant les gammes de produits Danone.

Avec l'acquisition en 2002 de la marque *Shape*, qui est n° 3 au Royaume-Uni sur le segment des produits laitiers allégés, le Groupe est devenu n° 2 sur le marché britannique des produits laitiers frais.

Dans les pays de l'Europe de l'Est, Danone est le premier producteur de produits laitiers frais en Pologne, Hongrie, République Tchèque, Slovaquie, Bulgarie et Roumanie. Dans tous ces pays, Danone possède une des plus fortes notoriétés au sein des marques alimentaires. Le Groupe occupe une position de n°2 en valeur en Russie, pays qui constitue l'une des « nouvelles frontières » géographiques du Groupe en raison de son potentiel de croissance et dans lequel les capacités industrielles sont en forte croissance. Le Groupe dispose par ailleurs d'une présence commerciale en Ukraine, en Croatie et dans les Pays Baltes.

Danone est le premier producteur de produits laitiers frais, en chiffre d'affaires et en volume, en Amérique Latine et est devenu premier producteur en Amérique du Nord. Le Groupe occupe une position de leader au Mexique, en Argentine, au Canada et, depuis 2004, aux Etats-Unis d'Amérique. L'activité Produits Laitiers Frais aux Etats-Unis d'Amérique, dont le chiffre d'affaires a augmenté de plus de 30% en 2004 grâce notamment à l'acquisition de la société Stonyfield, constitue à l'instar de la Russie l'une des « nouvelles frontières » du Groupe en raison de son potentiel de croissance.

Dans la zone Asie-Pacifique, le Groupe est présent en Australie et au Japon, par voie de licences ou de joint-ventures. En 2003, le Groupe a renforcé sa présence au Japon suite à l'acquisition d'une participation complémentaire dans Yakult, société avec laquelle le Groupe a signé, début 2004, un accord visant à accélérer la croissance des deux groupes sur le marché de l'alimentation fonctionnelle et à renforcer leurs positions de leaders sur le marché des produits probiotiques. En Chine, associé à Shanghai Bright Dairy, le Groupe poursuit l'implantation de la marque *Danone* sur un marché de taille encore modeste.

Danone détient également des participations minoritaires dans les principaux producteurs de produits laitiers frais au Maroc, en Algérie, en Tunisie, en Arabie Saoudite et en Israël, lesquels ont tous des positions de premier plan dans leur pays respectif. Le Groupe est également présent en Afrique du Sud avec une participation majoritaire dans la société Danone Clover, ainsi qu'en Turquie où le Groupe a renforcé sa présence en décembre 2003 suite à l'acquisition des activités produits laitiers de Nestlé et au rachat de la participation de 50 % détenue par son partenaire Sabanci dans leur joint-venture commune.

*Nouveaux produits.* Danone s'efforce en permanence d'introduire de nouveaux produits et de nouvelles gammes en veillant à garantir une diffusion mondiale aussi large et rapide que possible des concepts à fort potentiel. Parallèlement, le Groupe mène une politique active de relance de produits existants visant à toujours mieux répondre aux attentes des consommateurs, tant en termes de formulation que de format ou de conditionnement. Le dynamisme du Pôle est fortement lié à sa capacité à déployer, décliner et adapter très rapidement dans de nombreux pays des concepts globaux avec notamment une gamme allégée sous les noms *Taillefine*, *Vitalinea* ou *Ser*, une gamme au bifidus sous les noms *Bio* ou *Activia*, une gamme de produits probiotiques sous le nom d'*Actimel* et une gamme de fromages frais pour enfants.

En 2004, plusieurs lancements ont confirmé cette capacité du Pôle à innover et à adapter localement des concepts globaux. Ainsi :

- *Danacol*, nouveau produit laitier favorisant la prévention contre le cholestérol, a été lancé en 2004 dans de nombreux pays dont la France, l'Espagne, la Belgique et le Royaume-Uni;
- *Activia* a également été lancé dans de nombreux pays, comme l'Allemagne, le Canada, le Mexique et les Pays-Bas. De nouvelles recettes ont par ailleurs été introduites afin d'accélérer la croissance d'*Activia* dans les pays où la marque est déjà commercialisée ;
- Des versions « à boire » de produits existants, comme *Activia*, *Danette* et *Danonino* ont été lancées respectivement en France, en Espagne et en Argentine.

Lancé en 1995, *Actimel*, produit laitier probiotique maintenant commercialisé dans près de 20 pays, continue d'enregistrer une très forte progression de ses ventes. Son chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants a progressé de plus de 30 % en 2004, pour atteindre près de 790 millions d'euros. La croissance d'*Actimel*, qui représente en 2004 près de 20% de la croissance du chiffre d'affaires du Groupe, provient à hauteur de 75 % de cinq pays : l'Espagne, l'Allemagne, la France, la Grande-Bretagne et l'Italie. Par ailleurs, les forts taux de croissance enregistrés en 2004 en Argentine, Pologne et Russie confirment le potentiel de ce type de produits dans les pays en développement.

Aux Etats-Unis d'Amérique, la gamme de produits « low carb » (produits à faible teneur en glucides) lancée début 2004 a connu un succès grandissant. Le marché américain représente un fort potentiel de croissance, caractérisé par une faible consommation par habitant comparée aux standards de l'Europe de l'Ouest. Grâce à son importante capacité d'innovation, Danone est devenu leader aux Etats-Unis en 2004.

Présent à l'origine et depuis plus de trente ans dans cinq grands pays, *Petit Gervais aux fruits*, le fromage frais destiné aux enfants, est aujourd'hui consommé dans 35 pays. La croissance est portée par une stratégie d'innovation permanente et d'adaptation locale (d'un pays à l'autre la gamme porte un nom différent : *Danonino*, *Danimals*, *Petit Gervais*). Par ailleurs, en 2004, *Petit Gervais aux fruits* a fait l'objet d'une rénovation organoleptique et d'adaptations nutritionnelles. Afin d'identifier les attentes des consommateurs, une série d'études a été menée auprès d'enfants de 5 à 8 ans dans les 35 pays où ce produit est commercialisé. Ces études se sont traduites par une évolution des recettes dans chacun de ces pays.

*Tendances du marché.* De manière générale, le marché des produits laitiers frais a progressé régulièrement au cours des dernières années à travers le monde. Il a continué d'afficher une croissance assez soutenue en Europe occidentale, tirée par l'innovation et le dynamisme des produits à positionnement santé. Aux Etats-Unis d'Amérique, le marché des produits laitiers frais a connu une accélération certaine au cours des derniers exercices, faisant de celui-ci l'un des plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire dans le pays. Danone est fortement présent sur ce marché, grâce notamment au succès rencontré par la gamme « low-carb » lancée en 2004. Dans les pays émergents, les marchés ont globalement connu une évolution favorable, notamment en Turquie, en Argentine et au Mexique. Le Groupe estime que l'introduction de nouveaux produits, notamment les produits «santé», les produits pour enfants ainsi que les versions «à boire», permettront à Danone de poursuivre le renforcement de sa position sur le marché. En outre, le Groupe espère que le développement de produits nouveaux à forte valeur ajoutée contribuera à accroître la valeur totale du marché.

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

*Boissons.* Le pôle Boissons regroupe les activités du Groupe dans l'eau conditionnée et les autres boissons non alcoolisées. Le chiffre d'affaires du pôle Boissons, de 3,4 milliards d'euros en 2004, a été réalisé pour 47 % en Europe, 42 % en Asie et 11 % dans le Reste du Monde.

Groupe Danone est le premier producteur mondial ex-aequo (en volume) d'eau conditionnée, avec deux des cinq premières marques mondiales d'eau embouteillée (*Evian* et *Volvic*) et la première marque mondiale d'eau conditionnée (*Aqua* - Indonésie). Avec environ 17 milliards de litres d'eau conditionnée commercialisés en 2004, le Groupe détient une part de marché mondiale de l'ordre de 12 %. Danone occupe la seconde place en Europe, la première place en Asie-Pacifique et est un acteur majeur en Amérique Latine.

*Principaux marchés et marques.* Le Groupe détient en Europe occidentale, où il existe une longue tradition de consommation d'eau embouteillée, des parts de marché importantes avec ses marques d'eaux plates et gazeuses. Le premier marché du Groupe sur le segment de l'eau en bouteilles est la France, où il détient environ 23 % du marché national en volume, essentiellement grâce à ses marques *Evian*, *Volvic*, *Badoit*, *Salvetat* et *Arvie*. Danone est également le premier producteur d'eau en bouteilles en Espagne, avec environ 21 % du marché, grâce à ses marques *Lanjarón*, *Font Vella* et *Fonter*. En Grande-Bretagne, marché en forte croissance sur le segment de l'eau plate, le Groupe occupe une position de leader, avec une part de marché supérieure à 25 %, grâce à *Evian* et *Volvic*. En Allemagne, le Groupe est leader sur le segment de l'eau plate. Par ailleurs, avec la constitution de The Danone Springs of Eden BV en septembre 2003, en partenariat avec Eden Springs Ltd, le Groupe détient une position de numéro 2 sur le marché européen de l'eau en bonbonnes.

En Europe de l'Est, le Groupe occupe une position de leader en Pologne, premier marché de la région, grâce à sa filiale *Zywiec Zdroj* acquise en 2001 et à la joint-venture *Polska Woda*, créée en 2000 avec le groupe italien *San Benedetto*. Par ailleurs, Danone a renforcé sa présence en Turquie suite au rachat fin 2003 de la participation de 50 % détenue par son partenaire *Sabancı* dans *Danone Hayat*.

Dans la zone Afrique du Nord, Proche et Moyen-Orient, le Groupe est présent au Maroc où il a pris en 2001, en collaboration avec l'ONA, une participation de 30 % dans *Sotherma*, une des sociétés leader dans l'eau embouteillée au Maroc.

Aux Etats-Unis d'Amérique, le Groupe a renforcé fin 2003 sa position sur le segment des grands contenants livrés à domicile en signant un accord de partenariat avec le groupe *Suntory Limited*. Cet accord s'est traduit par la création de *DS Waters, LP*, une joint-venture qui regroupe l'ensemble des activités de *Suntory Water Group* et les activités *HOD* de Danone aux Etats-Unis d'Amérique. *DS Waters, LP* occupe une position de leader sur le marché américain du *HOD* avec des positions de numéro 1 dans la plupart des 25 principales villes des Etats-Unis. Sur le marché des eaux en bouteilles, le Groupe occupe une position importante sur le segment premium grâce à la marque *Evian*, dont la commercialisation est assurée depuis juillet 2002 par *The Coca Cola Company*. Le Groupe est également présent sur le marché des eaux domestiques, principalement sous les marques *Dannon* et *Sparkletts*, au travers de la société créée en 2002 avec *The Coca Cola Company* qui en détient 51 %.

Au Canada, le Groupe occupe une position de leader sur le segment des grands contenants livrés à domicile et a renforcé sa position sur ce segment en 2003 par l'acquisition de la société *Sparkling Springs Water Holdings*. Le Groupe occupe une forte position sur le marché des eaux en bouteilles, avec ses marques *Crystal Springs*, *Labrador*, *Naya* et *Evian*.

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

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

En Chine, le Groupe occupe une position de leader avec plus de 25 % du marché de l'eau en bouteilles et plus de 3 milliards de litres vendus en 2004, principalement sous les marques *Wahaha* et *Robust*. Danone est également leader sur le marché des boissons lactées dans ce pays et est un acteur majeur des marchés du cola et des thés prêts à boire.

En Indonésie, *Aqua*, société dont le Groupe détient 74 %, est de loin le premier acteur dans ce pays avec plus de 50 % du marché. Une large part de ses activités est réalisée sur le segment des grands contenants.

En 2004, Aqua se positionne, avec près de 4 milliards de litres commercialisés, comme la première marque mondiale d'eau conditionnée.

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

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

Le segment des eaux aromatisées, dont les ventes ont été particulièrement dynamiques, s'est enrichi de nouvelles références et marques. Sur le marché argentin, la gamme *Ser* s'est largement développée depuis 2003 : la gamme, composée à l'origine d'une eau plate enrichie en calcium et d'une eau pétillante peu sucrée aromatisée (*Lime & Lemon*), est numéro deux de son marché et s'est enrichie de nouveaux parfums en 2004. Au Mexique, *Levite*, l'eau aromatisée lancée en 2002, a représenté plus de 25 % des ventes de Bonafont en 2004. En France, les eaux aromatisées *Taldefine* progressent, en dépit d'une concurrence accrue. Grâce à ses innovations, le Groupe détient 58 % de part de marché des eaux aromatisées en France. Par ailleurs, *Badoit Rouge*, eau gazeuse lancée en juin 2004, vise à élargir le territoire de la marque et séduire les amateurs de soft drinks.

Le segment des eaux fonctionnelles, qui constitue également un des axes de développement du Groupe, a connu une croissance très significative en Asie, notamment en Chine où le Groupe est présent via les sociétés Robust et Wahaha. Les ventes de *Mizone*, produit lancé en Chine en 2003, ont connu une forte progression en 2004 et le lancement par Wahaha de *G-Vital*, boisson énergisante principalement destinée aux villes moyennes et aux villages, a été un succès.

*Tendances du marché.* L'eau conditionnée constitue, au niveau mondial, l'un des segments les plus dynamiques du secteur alimentaire grâce aux tendances de consommation privilégiant les concepts de santé et de sécurité. L'univers des boissons rafraîchissantes, faiblement sucrées et à base d'eau, est un marché porteur et les eaux aromatisées devraient représenter une part importante de la croissance du Pôle. De même, les eaux fonctionnelles devraient-elles constituer un des axes de croissance du Pôle, notamment en Chine et en Indonésie. Le marché européen, le plus important au monde, continue de connaître une croissance soutenue en dépit d'une consommation par habitant déjà relativement élevée. Hors d'Europe occidentale, la consommation d'eau embouteillée progresse régulièrement. Certains pays, qui disposent déjà d'un marché de taille significative, tels la Chine ou l'Indonésie, affichent des taux de croissance à deux chiffres. En revanche, le marché du HOD aux Etats-Unis présente des perspectives de croissance plus faible couplées à un environnement de prix de plus en plus compétitif. Ces facteurs défavorables ont conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur sur sa participation dans la joint-venture DS Waters, LP (voir *Notes 2 et 6 de l'Annexe aux comptes consolidés*).

*Biscuits et Produits Céréaliers.* Avec un chiffre d'affaires d'environ 3 milliards d'euros en 2004, représentant environ 1,2 million de tonnes, Danone est le second producteur mondial de biscuits et produits céréaliers. Le Groupe produit des biscuits sucrés, représentant plus de la moitié du chiffre d'affaires réalisé par le Pôle Biscuits et Produits Céréaliers, ainsi que des produits salés, de la panification sèche, des crackers et de la pâtisserie industrielle. La catégorie biscuits garde un fort potentiel de développement avec, dans certaines régions, des taux de croissance supérieurs à ceux de la moyenne des autres catégories de l'agroalimentaire.

*Principaux marchés et marques.* Le chiffre d'affaires du Pôle est réalisé en Europe pour 76 %, en Asie pour 19 % et dans le Reste du Monde pour 5 %.

La marque *LU* constitue la première marque du Pôle, représentant plus de 40 % de son chiffre d'affaires, avec une présence dominante en Europe occidentale. La marque *Danone* est quant à elle utilisée en Asie, notamment en Chine et en Indonésie. Le Groupe dispose par ailleurs dans le monde de diverses marques locales résultant de ses nombreuses opérations de développement externe réalisées ces dernières années. Dans un souci d'uniformisation et de valorisation de ses atouts, le Groupe a initié en 2001 une politique progressive de passage à marque *LU* de certaines de ses activités internationales. Au Brésil, en Pologne, au Danemark, en Norvège, en Suède et en Finlande les gammes ont ainsi migré sous la marque générique *LU* au cours des années 2001 et 2002.

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

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

En Amérique Latine, Danone est un acteur important du marché des biscuits et produits céréaliers avec une forte présence au Brésil et en Argentine. En avril 2004, le Groupe a signé un accord avec le groupe ARCOR en vue de fusionner leurs activités Biscuits en Amérique du Sud et former ainsi le premier acteur de ce marché dans la région : cet accord est effectif depuis le début de l'année 2005.

Dans la région Asie Pacifique, Danone est le premier acteur sur le marché des biscuits et produits céréaliers. En Chine et en Inde, deux des trois premiers marchés mondiaux par les volumes consommés, le Groupe y dispose de positions très fortes. *Danone* est en effet la première marque sur le marché chinois et *Britannia* est leader sur le marché indien. Le Groupe dispose également de positions de leader en Malaisie ainsi qu'en Nouvelle-Zélande, où il détient une part de marché d'environ 40 %. En Indonésie, le Groupe continue d'enregistrer une forte croissance de ses activités biscuits à marque *Danone*. L'un des objectifs du Pôle dans cette région est de développer des produits nutritionnels accessibles financièrement au plus grand nombre. Pour répondre à cette problématique, le Groupe s'efforce de créer des formats adaptés aux moyens financiers des consommateurs.

*Nouveaux produits.* La politique d'innovation s'articule essentiellement autour d'une stratégie de valorisation du biscuit axée sur ses qualités nutritionnelles, d'instauration de nouveaux instants de consommation, de déclinaison géographique large des concepts à fort potentiel et de promotion de l'accessibilité prix des produits du Pôle, notamment dans la zone Asie-Pacifique. Par ailleurs, en 2004, la stratégie du Pôle en Europe a surtout consisté à rénover les produits existants, dans l'objectif d'en améliorer la qualité et le goût afin de se différencier des marques distributeurs.

La gamme « Petit Déjeuner » a continué d'être déployée en Europe et s'est enrichie de nouvelles variétés. Lancée en 1999, cette gamme vise un instant de consommation, le petit déjeuner, pendant lequel la consommation de biscuits reste faible. Les biscuits de la gamme bénéficient des apports du concept EDP (énergie à diffusion progressive), développé par Danone Vitapole, et dont les effets ont été validés par des experts internationaux. Les équipes Recherche et Développement («R&D») du Groupe ont pu démontrer que certains « glucides complexes » des céréales sont digérés lentement et libèrent sur une durée optimale le glucose indispensable au bon fonctionnement du corps et du cerveau. Grâce à une combinaison originale de formulation de la pâte, de préparation et de cuisson, ce bénéfice nutritionnel a été mis à profit dans la gamme Prince Petit Déjeuner qui vise la cible des enfants ainsi que la gamme *LU* Petit Déjeuner, son équivalent pour les adultes. Lancé en France avec succès, le label est également développé en Belgique, Hollande, Italie et Espagne, et s'étend depuis quelques années en Hongrie, en Russie, en Pologne et en République Tchèque. En 2004, le Pôle a enrichi sa gamme « Petit Déjeuner » en lançant les premiers biscuits allégés en sucre.

*Prince*, la gamme pilier du segment « Enfants », continue d'enregistrer une solide croissance de son chiffre d'affaires, en particulier sur les marchés clés comme la France, le Bénélux et l'Espagne.

Par ailleurs, le Pôle a renforcé en 2004 sa stratégie visant à proposer des produits nutritionnels accessibles à tous. Après le succès de *Biskuat* en Indonésie, le Pôle a lancé deux produits à 10 cents d'euro en Chine en capitalisant sur ses deux marques atouts, *Tuc* et *Danone & Milk*.

*Autres Activités Alimentaires.* Ces activités ont représenté, en 2004, un chiffre d'affaires de 318 millions d'euros. Elles comprennent les activités de sauces du Groupe, *HP Foods* en Grande-Bretagne, *Lea & Perrins* aux Etats-Unis d'Amérique et *Amoy* en Chine. Le Groupe commercialise par ailleurs des produits d'épicerie asiatiques sous la marque *Amoy*, lesquels sont exportés de Hong-Kong vers l'Europe occidentale.

*Tendances du marché.* Alors que le marché des sauces traditionnelles connaît une croissance modérée dans les pays développés, le marché des sauces exotiques importées continue d'y connaître une croissance notable. En Asie, et plus particulièrement en Chine, le marché des sauces continue de progresser.

## **Achats**

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

**Matières premières alimentaires.** Le lait constitue, en valeur, la première matière première achetée par le Groupe. Dans chaque pays où Danone utilise du lait pour la production de ses produits laitiers, ses filiales opérationnelles signent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. En Europe, le prix du lait est essentiellement fixé par l’Union Européenne ou maintenu par les gouvernements au moyen de quotas et de droits de douane, de sorte que seule une faible portion des achats est directement soumise aux fluctuations des cours mondiaux. En 2004, le prix du lait a baissé en Europe et en Amérique du Nord, alors qu’il restait orienté à la hausse en Amérique Latine. Les autres matières premières alimentaires, essentiellement les préparations à base de fruits, le sucre, le cacao, la farine et les matières grasses végétales, sont gérées dans le cadre d’une politique d’achat globalisée au niveau mondial ou régional, permettant d’obtenir des synergies de volumes et de compétences. Les achats de sucre et de cacao donnent lieu à un suivi plus spécifique justifié par une structure de marché concentrée et un nombre réduit d’intermédiaires contrôlant la majeure partie de l’offre.

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

## **Nutrition – Santé**

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

## **Marques et propriété industrielle**

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

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

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

## Clients, distribution, marketing

**Clients.** Bien que les destinataires finaux des produits Danone soient les consommateurs, Danone réalise une part importante de ses ventes avec de grands groupes de distribution. Le secteur de la distribution est engagé depuis plusieurs années dans une phase importante de concentration ; sur de nombreux marchés nationaux (France, Allemagne, Belgique), les trois premiers clients du Groupe représentent plus de 30 % des ventes. Cette concentration, particulièrement avancée en Europe, devrait continuer de progresser en Amérique du Nord et dans les pays émergents. En 2004, les dix premiers clients mondiaux du Groupe ont représenté environ 35 % du chiffre d'affaires net consolidé ; six d'entre eux sont d'origine française. Carrefour, premier client du Groupe, représente à lui seul environ 11 % du chiffre d'affaires net consolidé.

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

Certaines chaînes de distribution européennes 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, la commercialisation de produits de qualité à marque, vecteurs pour eux de croissance et de rentabilité.

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

Ainsi, dans les pays émergents et principalement en Asie et en Amérique Latine, une part significative des ventes de Danone demeure réalisée dans le commerce traditionnel, grâce à des réseaux de distribution capillaires le plus souvent contrôlés par le Groupe. Une force de distribution constitue un atout compétitif indéniable dans les pays où le commerce traditionnel et les supermarchés non organisés représentent encore une part significative des ventes alimentaires. Ainsi, en Amérique Latine, 65 % des ventes de produits laitiers frais sont réalisées au travers de ces réseaux de distribution de proximité : en Argentine, en particulier, le Groupe bénéficie d'un système de distribution qui permet, par capillarité, de livrer plus de 75 000 points de vente grâce à une flotte de plus de 1 000 camions. De même, en Indonésie, la filiale du Pôle Boissons, Aqua, a bâti un système de distribution en signant des accords avec 70 distributeurs exclusifs qui assurent 80% des livraisons. Ce sont au total 10 000 camions estampillés *Aqua* qui circulent chaque jour en Indonésie pour desservir 1,3 million points de vente.

Le Groupe a bâti au cours des trois dernières années des positions de leader sur le marché des eaux en bonbonnes en Amérique du Nord, en Amérique Latine, en Asie et plus récemment en Europe. Cette activité implique une vente directe aux consommateurs (HOD – par exemple aux Etats-Unis d'Amérique ou en Europe) ou par l'intermédiaire de magasins de détail franchisés (par exemple Robust en Chine).

Le Groupe mène une politique active 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 et les solutions mises en œuvre notamment au travers d'une externalisation de sa distribution en collaboration avec des intervenants spécialisés.

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

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

Afin d'accroître son efficacité, le Groupe conduit depuis plusieurs années une politique d'optimisation des moyens engagés grâce à une focalisation de ses actions sur un nombre limité de marques. Dans les faits, cette politique s'est traduite par une utilisation toujours plus large des marques leaders, telles *Danone* ou *Taillefine/Vitalinea* aujourd'hui utilisées à la fois dans les Produits Laitiers Frais, les Boissons et les Biscuits et Produits Céréaliers. Chaque filiale du Groupe conduit, par ailleurs, sur la base d'une méthodologie interne, une segmentation annuelle de son portefeuille de marques afin de permettre une affectation optimale des moyens publicitaires et promotionnels.

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

Le Groupe estime que le marketing relationnel, visant à créer une relation directe avec les consommateurs, devrait continuer de se développer. Cette stratégie s'articule, en France, autour d'une base de données de 3,5 millions de foyers, animée par un programme relationnel personnalisé et segmenté par profil de consommateur. Ce programme comprend notamment l'envoi de Danoé, le magazine des marques du Groupe, de lettres d'informations électroniques ainsi que des coupons de réduction et d'offres transversales, telles que le "Bingo des marques", qui fédèrent l'ensemble des marques du Groupe.

### **Sécurité alimentaire, management qualité et réglementation**

**Sécurité alimentaire.** La sécurité alimentaire est une priorité absolue pour le Groupe qui a développé depuis plusieurs années une politique volontariste d'identification et de contrôle des risques. Pour cela, il s'est doté d'un Centre de Sécurité des Aliments qui, au sein du Centre de Recherche Danone Vitapole, travaille sur l'identification et l'évaluation des risques encourus tout au long de la vie des produits, que ces risques soient micro-biologiques, chimiques, physiques ou allergiques. L'objectif est de maîtriser les risques aussi bien dans le Groupe que chez les fournisseurs. Le Groupe mène une action continue afin de toujours mieux maîtriser sa chaîne d'approvisionnement grâce à une parfaite connaissance des matières achetées, une politique rigoureuse de suivi des circuits de distribution, le développement d'une traçabilité en amont efficace, ainsi qu'une maîtrise des processus de production (définition et mise en œuvre des bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication, utilisation de méthodes fondées sur des normes internationales, maîtrise des points critiques). Certains risques font l'objet de plans de surveillance (pesticides, métaux lourds) et d'autres, comme les allergies, font l'objet de positions affirmées par le Groupe, imposant à toutes les filiales un dispositif allant bien au-delà de la réglementation. Le Groupe s'est doté de procédures rigoureuses de gestion de crise visant à garantir en priorité la sécurité des consommateurs tout en cherchant à préserver la réputation de ses marques et dispose d'outils de traçabilité, dont l'objectif est de lui permettre d'identifier pour un lot de produits donné, les matières premières utilisées, les procédés suivis, les contrôles effectués et les clients auxquels les produits ont été vendus. Par ailleurs, le Groupe effectue périodiquement un « état des lieux » afin d'évaluer le niveau de maîtrise de l'ensemble des risques.

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

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

Les équipes de management qualité surveillent les systèmes qualité et leur mise en œuvre dans chacune des filiales opérationnelles. Elles veillent particulièrement : (i) à la conception des nouveaux produits grâce à des tests organoleptiques réalisés en interne et auprès des consommateurs, lesquels tests permettent d'avoir une vision claire de la perception des produits sur leur marché et de répondre ainsi au mieux aux attentes des consommateurs ; (ii) au développement des compétences des hommes et des femmes responsables de la qualité, grâce au suivi de formations spécifiques leur permettant de partager leurs expériences et de transférer les meilleures pratiques de filiale en filiale ; et (iii) au développement des systèmes d'assurance qualité au sein des filiales. Le Groupe est ainsi engagé dans un processus d'évolution de la certification de ses sites industriels, de la norme ISO 9002 vers la norme ISO 9001 puis vers le système de référence Danone, bâti sur la norme ISO 22000. Ce système de référence permettra au Groupe d'avoir un seul outil de management de la qualité et facilitera ainsi l'alignement de tous les plans d'action vers l'atteinte des objectifs définis par le Groupe.

**Réglementation.** En plus des normes propres à Danone, chaque filiale du Groupe est soumise aux lois et règlements locaux en vigueur dans son pays sur les normes de production, la qualité des ingrédients et des produits, l'étiquetage et la vente des produits finis. Pour assurer le respect de ces normes, le Groupe et les Pôles ont des spécialistes réglementaires ayant un rôle d'expertise et de conseil auprès de toutes les filiales, qui restent cependant responsables de la bonne application de la réglementation en vigueur.

## **Concurrence**

Les concurrents de Danone, dans ses métiers, sont de grands groupes internationaux de l'agroalimentaire et des boissons comme Nestlé, Kraft, PepsiCo, Coca-Cola, des sociétés plus petites spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés et des chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques propres. La présence de nombreux acteurs, tant locaux qu'internationaux, fait du secteur des boissons et des aliments conditionnés un marché fortement concurrentiel. Le Groupe estime que le succès de sa stratégie de croissance rentable repose avant tout sur la qualité, la praticité, l'accessibilité et le caractère innovant des produits mis sur le marché, ainsi que sur l'image forte véhiculée par ses marques dans les domaines aussi importants que la santé, la nutrition et la sécurité alimentaire. Considérant que le succès dans l'industrie agroalimentaire se construit avant tout sur la base de positions locales fortes, le Groupe cherche à occuper une position de numéro 1 puissant 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 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, malgré le caractère généralement mature des marchés alimentaires et des boissons, le Groupe intervient sur des catégories en forte croissance (l'eau embouteillée et les produits laitiers frais) dans un contexte de concurrence forte. Face à des concurrents constitués pour l'essentiel de grands groupes, Danone axe sa stratégie sur son expérience dans le domaine de la gestion des produits santé à valeur ajoutée et sur sa capacité à exploiter localement la diversité de son portefeuille mondial de produits.

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

#### 4.1.3 Ventilation du chiffre d'affaires réalisé au cours des trois derniers exercices

En 2002, 2003 et 2004, la ventilation du chiffre d'affaires (après cessions internes) par pôle d'activité et zone géographique se présente comme suit :

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
<b>Pôles d'activité :</b>			
Produits Laitiers Frais .....	46,4 %	47,1 %	50,5 %
Boissons .....	27,2 %	27,1 %	25,0 %
Biscuits et Produits Céréaliers .....	23,8 %	23,4 %	22,2 %
Autres Activités Alimentaires .....	2,6 %	2,4 %	2,3 %
	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>
<b>Zones géographiques(1) :</b>			
Europe .....	65,2 %	67,6 %	68,3 %
Asie .....	15,3 %	14,9 %	15,1 %
Reste du Monde .....	19,5 %	17,5 %	16,6 %
	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>

(1) Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe sont publiés selon une nouvelle répartition géographique. Les nouvelles zones géographiques sont 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). L'information pour l'année 2002 a été retraitée en fonction de cette nouvelle répartition géographique.

Aucune société du Groupe ne représente plus de 10 % du chiffre d'affaires ou de la production du Groupe.

#### 4.2 DEPENDANCE EVENTUELLE

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

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

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

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

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

Bien que les consommateurs finaux des produits du Groupe soient les clients individuels, le Groupe vend ses produits principalement aux chaînes de distribution. Le secteur de la distribution est de plus en plus concentré et les trois premiers distributeurs représentent environ 30 % du secteur de la distribution sur la plupart des marchés sur lesquels le Groupe est présent. Pour l'exercice 2004, les dix premiers clients mondiaux du Groupe représentent 35 % de son chiffre d'affaires consolidé, six d'entre eux sont d'origine française et Carrefour, premier client, représente environ 11 % du chiffre d'affaires net consolidé. La concentration de la distribution et un nombre plus restreint de clients pourraient affecter les marges et la compétitivité du Groupe.

### 4.3 RESSOURCES HUMAINES ET RESPONSABILITE SOCIALE

Au 31 décembre 2004, Danone comptait au total 89 449 salariés à travers le monde. Le tableau ci-dessous indique le nombre total de salariés et leur répartition par zone géographique et par pôle d'activité aux 31 décembre 2002, 2003 et 2004.

	Au 31 décembre		
	2002	2003	2004
Nombre total de salariés	92 209	88 607	89 449
<b>Par zone géographique :</b>			
France	13,3 %	13,9 %	13,8 %
Reste de l'Europe	22,9 %	23,1 %	23,6 %
Chine	24,1 %	25,5 %	27,2 %
Reste de l'Asie-Pacifique	21,4 %	21,6 %	18,7 %
Amérique du Nord et du Sud	17,8 %	15,3 %	16,3 %
Afrique	0,5 %	0,6 %	0,4 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %
<b>Par pôle d'activité :</b>			
Produits Laitiers Frais	21,8 %	24,0 %	26,7 %
Boissons	43,5 %	44,2 %	43,7 %
Biscuits et Produits Céréaliers	29,7 %	27,1 %	24,4 %
Autres Activités Alimentaires	3,6 %	3,2 %	2,8 %
Fonctions centrales	1,4 %	1,5 %	2,4 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Sur la période 2002 à 2004, l'effectif permanent (en contrats à durée indéterminée) représente environ 90 % de l'effectif moyen du Groupe, tandis que l'effectif temporaire représente environ 10 %, réparti de façon égale entre personnel intérimaire et CDD (contrats à durée déterminée).

**Politique générale.** La culture de Danone est fondée sur un double projet, économique et social. Il en découle, pour les ressources humaines, une politique articulée autour de deux axes : l'implication pleine et entière dans les décisions opérationnelles de l'entreprise, et la volonté, tout aussi forte, d'assurer la pérennité d'engagements sociaux exigeants. Afin d'assurer la mise en place de sa politique, le Groupe a créé en 2002 la Direction du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale.

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

**Politique sociale.** Les principes fondamentaux de Danone reprennent les conventions de l'Organisation Internationale du Travail concernant l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé, des pratiques discriminatoires, la sécurité et les conditions de travail, la durée du travail, l'application des lois nationales sur la rémunération minimum, la liberté d'association et d'expression des salariés et le droit de négociations collectives. Ces Principes Sociaux Fondamentaux (PSF) sont la base incontournable à respecter par toutes les sociétés du Groupe, les sociétés associées, partenaires et 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. Ces exigences sont la sécurité et les conditions de travail, la protection sociale et les rémunérations.

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

Le Groupe s'est engagé depuis 2003 à donner une impulsion plus forte à sa politique santé-sécurité. L'objectif est de diminuer de moitié en trois ans le nombre d'accidents du travail avec arrêt. Pour cela, le Groupe dispose de leviers d'action récurrents qui sont les suivants :

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

En 2004, la politique de sécurité a été renforcée. Le Comité Exécutif du Groupe reçoit désormais tous les 3 mois les résultats sécurité de tous les sites. L'information de tous est faite par le suivi d'un indicateur commun au Groupe et du 'baromètre sécurité'. Les audits de management de la sécurité ont été déployés dans les sites du Pôle Biscuits (programme 'Wise') et vont démarrer dans les autres Pôles. 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 les filiales. La protection sociale prend en compte les besoins fondamentaux de couverture sociale des salariés et de leur famille. Elle recouvre les domaines suivants : retraites, accidents du travail, couverture médicale et assurances liées aux déplacements.

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

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

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

*Rémunérations.* L'ambition du Groupe est d'être attractif dans les pays où il est présent. La rémunération est un levier essentiel intégré à une politique de management qui propose l'acquisition continue de compétences et des parcours de carrière. Le Groupe, qui a pour ambition d'attirer et de motiver au mieux ses salariés, veut être compétitif par rapport aux sociétés leaders internationales présentes dans chaque pays où le Groupe opère. Ainsi, chaque filiale est incitée à développer une politique de rémunération formalisée, partagée au sein des comités de direction et communiquée aux managers.

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

En matière de rémunération des managers, le Groupe s'engage à être au-dessus de la rémunération médiane du marché général, c'est à dire tous secteurs confondus, dans un pays donné. La rémunération est déterminée par le niveau de responsabilité et la contribution de chaque salarié aux résultats. Elle comprend une part fixe (salaire de base complété par des avantages sociaux) et une part variable (bonus individuel et intéressement aux résultats de l'entreprise).

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

En 2004, les frais de personnel du Groupe, incluant les charges sociales, se sont élevés à 1 729 millions d'euros (1 853 millions d'euros en 2003 et 1 930 millions d'euros en 2002). Par ailleurs, 115 millions d'euros ont été versés aux salariés du Groupe au titre de l'intéressement et de la participation (118 millions d'euros en 2003 et 117 millions d'euros en 2002).

*Temps de travail.* Des accords sur l'Aménagement et la Réduction du temps de travail ont été conclus en 1999, ou précédemment, dans toutes les sociétés françaises du Groupe où, pour les ouvriers et les employés, la durée hebdomadaire moyenne de travail effectif se situe entre 32,5 et 35 heures. Elle est annualisée sur une base inférieure à 1 600 heures et les horaires sont modulés pour suivre les variations de l'activité. Pour les cadres, la réduction effectuée par l'attribution de jours de repos supplémentaires se traduit par un nombre de jours travaillés par an généralement compris entre 209 et 212. La négociation de ces accords a apporté des contreparties, notamment un maintien des salaires, assorti d'une modération des augmentations sur 2 ans et une amélioration des organisations, apportant plus de productivité et de réactivité.

*Dialogue social.* La plupart du personnel non cadre de Danone en Europe occidentale est représentée par les grands syndicats nationaux. En général, chaque filiale négocie et établit chaque année des accords d'entreprise avec les syndicats concernés. En 1996, a été créé le Comité d'Information et de Consultation du Groupe : réuni une fois par an, il est composé, d'une part, de syndicalistes salariés du Groupe, de permanents syndicaux nationaux et, d'autre part, de la Direction Générale des Ressources Humaines et des directeurs opérationnels en fonction des sujets traités. Il comporte en outre des observateurs membres de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA). Des échanges réguliers se sont développés depuis 1985 avec l'UITA, lesquels ont conduit à l'adoption de programmes communs sur l'égalité des hommes et des femmes sur le lieu de travail, la disponibilité d'informations économiques et sociales, la reconnaissance des droits syndicaux, l'information des représentants du personnel en cas de modification d'activité affectant l'emploi et les conditions de travail, et la restructuration du pôle Biscuits, programmes qui se sont conclu depuis 1988 par six conventions.

Afin de mesurer la qualité du dialogue social dans le Groupe, une enquête a été réalisée en 2003 auprès des directeurs des ressources humaines. Cette enquête avait pour objectif de mieux connaître les pratiques des filiales et d'apporter des éléments à la réflexion globale du Groupe sur le dialogue social. Les résultats de cette enquête sont présentés dans le rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale de l'exercice 2003.

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

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

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

En 2004, le Groupe a lancé le programme "Evolution" qui a pour ambition de développer l'employabilité de tous les salariés en tenant compte des spécificités locales des bassins d'emploi.

Par ailleurs, le Groupe a pour ambition de développer un management qui crée les conditions de la motivation, qui développe le professionnalisme et l'engagement personnel, au travers de pratiques managériales en phase avec les valeurs de Danone. Ainsi, en 2003, le Groupe a réalisé le 3<sup>ème</sup> Baromètre Managers, enquête anonyme auprès de l'ensemble des managers dans 84 filiales. Ce baromètre est un outil de mesure des attentes et satisfactions ainsi qu'un outil de performance et de management permettant de mesurer l'efficacité des actions et de prendre des décisions. Enfin, afin d'améliorer le partage des connaissances, le "networking" permet d'échanger les bonnes pratiques ou idées entre les managers du Groupe. D'où l'idée de réunir, virtuellement ou non, les managers de mêmes métiers dans des groupes ou communautés thématiques (R&D, qualité, achats, industriels...). Grâce au travail de médiation et d'animation d'un "facilitateur" la culture du partage s'inscrit dans la réalité quotidienne du Groupe.

*Piloter la responsabilité sociale et environnementale.* Dans la conduite des affaires, la "Danone Way" est à la fois une démarche et un outil destinés à faire progresser les filiales du Groupe dans les principaux domaines où leur responsabilité est engagée : politique sociale, environnement, sécurité alimentaire, etc. L'approche qui a été adoptée est une approche par partie prenante ("stakeholders") : salariés, consommateurs et clients, fournisseurs, actionnaires, société civile, environnement et elle est supportée par un outil informatique auquel les filiales accèdent par Internet. La Direction Générale a assigné des objectifs précis à la démarche "Danone Way" : diffuser, partager et enrichir les valeurs et la culture du Groupe dans tous les pays où le Groupe opère,

permettre aux filiales de s'évaluer par rapport à des comportements observables et mesurables, disposer au niveau du Groupe d'une photographie des pratiques effectives.

A titre d'exemple, dans le domaine de la politique sociale, "*Danone Way*" s'appuie sur les textes de l'Organisation Internationale du Travail considérés comme incontournables partout où le Groupe est implanté. La qualité du management et la politique humaine sont évaluées à travers 25 pratiques, regroupées autour de plusieurs thèmes : respect des droits sociaux fondamentaux, équité sociale, attention portée aux hommes et aux femmes, développement des compétences et évolution des organisations, management par les valeurs, écoute active des idées, conditions d'un dialogue social et respect des règles éthiques.

Pour chaque partie prenante, les équipes des filiales s'auto-évaluent par rapport à un ensemble de pratiques définies par le Groupe et engagent des démarches de progrès. "*Danone Way*" est l'occasion pour l'équipe de direction de chacune des filiales de diffuser au management la culture du Groupe et d'animer une réflexion interne sur ses pratiques. Des groupes de travail associant des collaborateurs d'horizons divers permettent d'enrichir l'évaluation sur chacun des thèmes. La validation finale est réalisée par le Comité de Direction de la filiale qui engage sa responsabilité.

"*Danone Way*" permet dans un premier temps d'identifier les points forts et les points faibles des filiales dans les différents domaines engageant leur responsabilité. Dans un second temps, elle permet de hiérarchiser les priorités d'action et de mettre en œuvre des plans d'amélioration.

"*Danone Way*" a été conçue en 2000, une première phase pilote a été réalisée en 2001 dans une dizaine de filiales et depuis la démarche se déploie mondialement. A ce jour, 90 % des filiales du Groupe ont entamé la démarche "*Danone Way*" et des audits externes ont été réalisés par PriceWaterhouseCoopers et Mazars dans 21 filiales afin de valider tant la qualité du déploiement que leurs auto-évaluations. Après une phase d'ajustement dans les contenus, qui a permis d'aboutir à un questionnaire de "*Danone Way*" plus simple et plus pédagogique, les résultats des audits montrent qu'il n'y a pas d'anomalie significative ni dans les procédures ni dans les auto-évaluations. Ces résultats font l'objet, dans le Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale, d'un avis qui couvre désormais la consolidation des résultats.

Les résultats des auto-évaluations montrent des pratiques qui se situent à des niveaux élevés d'application sur les thèmes qui touchent aux salariés, actionnaires, clients et fournisseurs. Les résultats sur les thèmes qui touchent à l'environnement et à la société civile sont plus faibles car ils sont moins directement liés au cœur de la marche des affaires et ils correspondent à des pratiques moins ancrées dans certains pays où le Groupe opère. La mise en œuvre de la démarche "*Danone Way*" montre son efficacité par rapport à l'objectif de maintenir et d'animer la culture du Groupe Danone dans un contexte de forte internationalisation. Plus de 500 actions d'amélioration sont en cours dans l'ensemble des filiales et sur tous les domaines de responsabilité.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a décidé en 2003 de confier à l'agence de notation Vigeo une mission d'évaluation-notation sur la politique de responsabilité sociale telle qu'elle est impulsée et suivie au niveau du siège du Groupe Danone. Cet audit a porté tant sur les orientations que sur les moyens, les processus, les modalités de reporting et le niveau de résultats constatés. Pour cela, les auditeurs de Vigeo ont conduit une cinquantaine d'entretiens internes et une vingtaine d'entretiens externes pour évaluer les six domaines de la responsabilité sociale et environnementale au travers de quarante critères. Sur l'ensemble des domaines investigués, Vigeo a positionné le Groupe aux niveaux 3 (Actif) ou 4 (Engagé), sur une échelle de 1 à 4. Les résultats de cet audit ont été publiés dans le Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale de l'exercice 2003.

**Accompagnement des restructurations.** Dans le cadre de la restructuration de ses activités, certaines filiales de Danone ont procédé à des réductions de personnel, par voie de retraites anticipées, de départs volontaires et de plans de licenciement. Afin d'aider les salariés touchés par ces mesures, Danone a mis en place des plans spéciaux d'aide et de reclassement dans les régions concernées.

La politique du Groupe en la matière est de ne jamais laisser un salarié seul face à son problème d'emploi. A cet effet, il a recouru à deux types de dispositifs :

- Des solutions en interne, à travers un dispositif d'aide à la mobilité géographique, comprenant à titre d'exemple une prime de mobilité, une indemnisation en cas de perte de salaire, l'organisation d'un ou deux voyages de reconnaissance dans la ville d'accueil pour le salarié et sa famille, ainsi que pour le conjoint, la prise en charge d'une perte de revenu éventuelle, une aide à la recherche d'emploi et le financement de formations.

- Des solutions externes, pour les salariés non mobiles ou lorsque les opportunités internes sont insuffisantes, soit par une aide aux initiatives des salariés désireux de créer une entreprise, par le biais d'une assistance technique, soit par un reclassement dans des entreprises locales, via la constitution "d'antennes d'emplois". Animées en interne par des salariés du Groupe spécialistes de la fonction humaine et composées de conseillers spécialisés, elles ont pour mission d'assister chacune des personnes touchées jusqu'à ce que toutes aient trouvé une solution au problème qui leur est posé.

Afin de compenser la perte d'activité économique et la baisse de recettes fiscales pour les communes, le Groupe entreprend des actions visant à construire durablement l'emploi dans les régions concernées. Il y consacre des moyens financiers spécifiques qui permettent de proposer aux repreneurs des solutions avantageuses.

Par ailleurs, Danone s'efforce de renforcer le tissu économique des bassins d'emploi en étroite collaboration avec les autorités locales, à travers une aide à la prospection et à l'implantation d'entreprises nouvelles dans les bassins d'emploi concernés, un appui technique aux PME locales ayant la capacité d'embaucher les salariés reclassés (contribution financière, mission de conseils par les cadres du Groupe, formation du personnel) et le financement d'infrastructures et d'initiatives locales.

Dans le cadre de la réorganisation du pôle Biscuits du Groupe, entamée en 2001, qui répondait à la nécessité de réduire les surcapacités industrielles en Europe, les solutions suivantes ont été proposées aux salariés du Groupe : bénéficiaire d'une offre d'emploi sur un autre site du Groupe, bénéficiaire de deux offres d'emploi dans des entreprises de la région, avec à l'appui une garantie de maintien de salaire pendant un an, bénéficiaire de mesures d'âge, pour les salariés de plus de 55 ans, et bénéficiaire d'une aide à la création d'entreprise, au travers d'une assistance technique et d'une participation financière.

A fin 2004, sur les 2 025 salariés touchés par la réorganisation des activités Biscuits en France et en Europe, environ 94% avaient trouvé une solution de reclassement au sein ou en dehors du Groupe. Pour chacun des 6 sites fermés, le Groupe a conclu un accord de ré-industrialisation et plus de 3 500 entreprises européennes ont été contactées pour s'implanter sur ces sites. D'ores et déjà, 3 projets se sont concrétisés créant plus de 500 emplois. Sur les autres sites, les solutions sont en cours de finalisation.

**Danone et la société civile.** La nécessaire implication de Danone au profit de la société civile est très fortement ancrée dans sa culture. De manière générale, Danone et ses filiales interviennent en apportant leur appui aux pouvoirs publics, à des ONG ou à des associations locales sélectionnées pour leur sérieux.

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

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

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

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

**L'impact économique local du Groupe dans les pays émergents.** Depuis une dizaine d'années, le Groupe s'est implanté dans de nombreux pays émergents, dans lesquels il produit localement à destination du marché local.

Les filiales situées dans des pays émergents bénéficient de programmes de formation, de nombreux transferts technologiques et se dotent d'équipements industriels modernes. Les transferts de savoir-faire sont

facilités par le centre de R&D du Groupe, Danone Vitapole, qui travaille en collaboration avec les équipes locales. L'innovation porte sur les produits, la maîtrise de la qualité et les processus de fabrication.

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

**Publications.** Depuis 1998, Danone publie un Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale, qui présente l'impact social et environnemental de l'activité du Groupe. Ce rapport est disponible, sans frais, auprès de la Direction du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale, Groupe Danone, 17 boulevard Haussmann, 75009 Paris et sur le site Internet du Groupe, dans la rubrique Développement Durable. Par ailleurs, les données correspondant aux lignes directrices pour le reporting Développement Durable (Global Reporting Initiative, lancée en 1997 conjointement par l'Organisation non gouvernementale américaine CERES et le programme des Nations Unies pour l'Environnement) ainsi que les indicateurs requis par la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (loi NRE) sont accessibles dans le Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale et/ou sur le site Internet du Groupe, dans la rubrique Développement Durable.

## **4.4 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT**

### **4.4.1 Politique de Recherche & Développement**

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

La politique de Recherche & Développement de Danone a connu une profonde refonte en 2000 pour faire de cette fonction un avantage concurrentiel majeur du Groupe. Afin d'accroître la transversalité, l'efficacité et la rapidité, les équipes de Recherche & Développement ont été regroupées dans un unique centre mondial multidisciplinaire, le Centre de Recherche Danone Vitapole Daniel Carasso, commun aux trois pôles d'activité et les travaux de recherche ont été recentrés sur un nombre limité de sujets stratégiques. Ce centre, situé en région parisienne, est opérationnel depuis mi-2002: il regroupe environ 500 chercheurs, ingénieurs et techniciens, relayés par 300 personnes dans le monde.

Pour mener les recherches de base relatives à la nutrition, la saveur, le traitement et la conservation des aliments, Danone collabore régulièrement avec des entités extérieures, telles que les universités et les organismes de recherche publics spécialisés. Le Groupe bénéficie de l'expertise de Comités scientifiques externes sur les thématiques stratégiques, comme le Comité d'experts sur les probiotiques ou le Centre Evian pour l'Eau sous l'égide d'environ 30 experts internationaux. Par ailleurs, le Groupe entretient un contact permanent avec la communauté scientifique pour mieux comprendre les problématiques de nutrition et rester à la pointe des progrès de la recherche : ce dialogue permanent avec les scientifiques ainsi que l'appui à la recherche constituent deux des engagements pris par le Groupe dans sa Charte Alimentation Nutrition Santé. Danone a par ailleurs créé un prix international récompensant les programmes de recherche en matière de nutrition ou les programmes de recherche apportant une contribution majeure à la santé publique. Le développement et le perfectionnement des produits sont confiés à des équipes internes de recherche et de développement, qui mettent en application les résultats de la recherche interne et externe. En outre, à travers leurs actions destinées aux professionnels de la nutrition et de la santé, les 15 Instituts Danone dans le monde contribuent à la sensibilisation du public aux questions de nutrition et ont lancé de multiples initiatives en direction des chercheurs et praticiens. Depuis 1991, les Instituts Danone ont soutenu financièrement plus de 600 programmes de recherche en nutrition sélectionnés par des jurys indépendants, ont organisé plus de 130 conférences, touchant 24 000 professionnels, ont publié 72 ouvrages scientifiques et ont développé plus de 70 programmes à destination du public. Enfin, dans le cadre de sa stratégie visant à accélérer sa croissance sur le segment de l'alimentation fonctionnelle, le Groupe a signé début 2004 un accord avec Yakult Honsha, le leader mondial du marché des produits probiotiques. Dans le cadre de cet accord, un bureau de liaison a été créé entre le Groupe et Yakult afin de développer des projets communs, notamment en matière de recherche et développement.

En 2004, Danone a encouru des charges de 131 millions d'euros au titre de ses activités de Recherche & Développement, soit près de 1 % de son chiffre d'affaires (130 millions d'euros en 2003 et 133 millions d'euros en 2002).

#### 4.4.2 Organisations et systèmes d'information

**Projet Themis.** En 2000, le Groupe a décidé la refonte de ses organisations et modes de fonctionnement et la mise en place d'un système d'information intégré ou ERP (*Enterprise Resource Planning*) à partir d'une architecture SAP. Ce projet a pour objectif l'optimisation des flux d'informations aussi bien à l'intérieur des filiales qu'à l'intérieur du Groupe, entre les fonctions Finance, Production, Qualité, "Supply Chain", Commercial et Achats. Après une mise en œuvre du projet sur quatre sites pilotes en 2001, le déploiement global a débuté en 2002 puis s'est poursuivi en 2003 avec le déploiement dans 12 filiales et la maison mère du Groupe. Au début de l'année 2004, le Groupe a entamé une phase de stabilisation technique afin d'assurer un fonctionnement stable et sécurisé du système. Cette phase a été suivie d'une phase de maximisation du système, visant à optimiser son utilisation et en améliorer les fonctionnalités. Les déploiements initialement prévus en 2004 ont de ce fait été différés, à l'exception de l'Indonésie, et ont repris dès la fin de 2004 en particulier dans le pôle Boissons. A ce jour, environ 50 % des ventes du Groupe en Europe et Amérique du Nord et 70 % des ventes mondiales du pôle Produits Laitiers Frais sont réalisées par des filiales ayant implanté Themis.

**eSupply Chain.** Le Groupe mène depuis plusieurs années une démarche d'optimisation de sa chaîne d'approvisionnement, dans l'objectif d'améliorer son efficacité en amont ainsi que la collaboration avec ses fournisseurs. Une équipe dédiée a été mise en place dans le cadre du projet eSupply Chain mené au sein du Groupe. Cette équipe est en charge d'organiser le mode de fonctionnement et l'interaction entre les filiales, les équipes Themis, les fournisseurs et CPGmarket. CPGmarket est une place de marché électronique dédiée au secteur des produits de grande consommation qui a été créée en 2000 sur l'initiative de Danone, Nestlé, Henkel et SAP. Elle offre aux fournisseurs et industriels une gamme de solutions technologiques liées à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et aux différentes étapes du cycle commercial en permettant notamment des appels d'offre électroniques ou des enchères en ligne. Opérationnelle depuis 2001, CPGmarket dispose d'une base de données de plus de 13 000 utilisateurs actifs, fournisseurs et acheteurs, dans 60 pays où plus de 10 milliards d'euros ont déjà été négociés en ligne. Le Groupe, qui a débuté le déploiement de l'outil eSourcing de CPGmarket en 2001, l'utilise aujourd'hui dans plus de 40 de ses entités opérationnelles dans le monde et pour plus de 50 % de ses achats sur tous ses marchés.

CPGmarket a également mis au point des solutions eSupply Chain qui permettent d'automatiser les échanges de données entre fournisseurs et industriels de façon standardisée et en temps réel, permettant ainsi de simplifier et donc d'améliorer la chaîne d'approvisionnement. Ces échanges de documents commerciaux, de prévisions, de plannings et de niveaux de stocks permettent d'optimiser le potentiel de rentabilité de tous les participants.

En 2004, CPGmarket a mis en place plus de 410 « couples » Fournisseurs-Industriels dans cette activité eSupply Chain. Ces connexions s'effectuent dans le cadre de standards développés par l'industrie, quel que soit le format et le protocole d'échange d'informations utilisé. Après trois pilotes menés avec douze usines en France, en Espagne et en République Tchèque, le Groupe a prévu de déployer, en 2005, les solutions eSupply Chain « amont » dans toutes ses filiales en Europe.

#### 4.4.3 Principaux sites de production

Danone exploite des sites de production dans le monde entier sur ses marchés principaux. Au 31 décembre 2004, le Groupe possédait 200 usines, dont environ (i) 38 % se situent dans l'Union Européenne dont 14 % en France, 8 % en Espagne et en Italie et 16 % dans le reste de l'Union Européenne, (ii) 42 % se situent dans la région Asie-Pacifique, dont 30 % en Chine et 12 % en Nouvelle-Zélande, Inde, Indonésie et dans d'autres pays du Sud-Est et Sud-Ouest asiatique, et (iii) 14 % se situent en Amérique, dont 7 % aux Etats-Unis d'Amérique et au Canada, et 7 % en Argentine, au Brésil et dans des pays d'Amérique Centrale.

Le tableau ci-après indique le nombre total d'usines du Groupe au 31 décembre 2004 et leur production en 2004 par pôle d'activité pour les sociétés consolidées par intégration globale.

<u>Pôle d'activité</u>	<u>Nombre d'usines</u>	<u>Production (milliers de tonnes ou millions de litres)</u>
Produits Laitiers Frais .....	41	3 557
Boissons .....	104	12 392
Biscuits et Produits Céréaliers .....	45	683
Autres Activités Alimentaires .....	10	263

Bien que les sites de production de Danone soient nombreux et dispersés géographiquement, certaines usines sont cependant des sites de production particulièrement importants. Les cinq plus importantes usines de produits laitiers frais de Danone se situent en Argentine, en Belgique, au Mexique, aux Etats-Unis d'Amérique et en France et représentent 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 23 % de la production totale d'eau conditionnée du Groupe en 2004, et les deux plus importants sites de production d'eau en grands contenants, tous deux situés en Indonésie, en ont représenté 14 %. Les cinq plus importantes usines de biscuits et produits céréaliers se situent en Belgique, en France, en Italie et en Indonésie, et ont représenté environ 34 % de la production totale de biscuits du Groupe.

La politique générale de Danone est de posséder ses usines. La direction du Groupe mène des contrôles réguliers de ses sites de production pour évaluer les possibilités d'amélioration de la productivité, de la qualité, de la protection de l'environnement et de la sécurité. Sur la base de tels contrôles, la Direction établit un plan pour l'expansion, la spécialisation, la remise à niveau et la modernisation ou la fermeture de sites particuliers. En 2002, 2003 et 2004, le Groupe a investi un total de respectivement 603 millions d'euros, 543 millions d'euros et 526 millions d'euros (voir paragraphe 4.4.4).

#### 4.4.4 Principaux investissements de l'année 2004

Les investissements industriels ont atteint 526 millions d'euros en 2004 contre 543 millions d'euros en 2003 et 603 millions d'euros en 2002 (représentant respectivement 3,8 %, 4,1 % et 4,5 % du chiffre d'affaires consolidé). Le Groupe mène depuis plusieurs années une politique de maîtrise de ses investissements industriels. Les montants engagés au cours de l'exercice 2004 intègre (i) des investissements de capacité en Europe, pour répondre à la croissance des ventes d'*Actimel* et (ii) des investissements de capacité dans les pays « Nouvelles Frontières », à forte croissance de chiffre d'affaires (Russie, Mexique, Chine, Indonésie et Etats-Unis). L'un des investissements majeurs de l'exercice 2004 est relatif à l'usine de production de produits laitiers frais à Tchekov, en Russie, dont les capacités de production devraient tripler d'ici à 2009.

Les investissements financiers se sont élevés à 98 millions d'euros en 2004 contre 1 088 millions d'euros en 2003 et 495 millions d'euros en 2002. Les investissements financiers de l'exercice 2004 sont principalement relatifs à l'acquisition d'un pourcentage complémentaire dans la société Zywiec Zdroj (Boissons – Pologne), portant la participation du Groupe de 88% à 100%, à l'acquisition des actifs de la société Chock & Rolls (Biscuits – Russie) ainsi qu'à l'acquisition d'une participation dans la société Bonafont Garrafones y Servicios (HOD – Mexique).

Les rachats d'actions intervenus dans le cadre des programmes autorisés par les Assemblées Générales du 11 avril 2003 et du 15 avril 2004 ont représenté en 2004 un investissement de 213 millions d'euros.

#### 4.4.5 Principaux investissements futurs

**Investissements industriels.** Le Groupe prévoit d'augmenter, au cours des trois prochaines années, ses investissements industriels d'environ 50 à 60 millions d'euros dans les pays « Nouvelles Frontières ». Ainsi :

- En Indonésie, le Groupe a prévu d'augmenter ses capacités de production dans ses activités Biscuits, ses activités Boissons (lancement de *Mizone*) ainsi que dans ses activités Produits Laitiers Frais (croissance des volumes de *Milkuat*, boisson lactée enrichie en vitamines et en calcium) ;
- En Russie, le Groupe va poursuivre ses investissements visant à tripler, d'ici à 2009, la capacité de production de l'usine de produits laitiers frais à Tchekov ;
- Au Mexique, le Groupe a prévu d'augmenter ses capacités de production dans ses activités Produits Laitiers Frais et Boissons (croissance des volumes de *Levite*).
- En Chine, le Groupe a prévu d'augmenter les capacités de production de sa filiale Wahaha (augmentation du nombre de lignes d'embouteillage).

Le Groupe prévoit que les investissements industriels devraient représenter environ 4,5% de son chiffre d'affaires en 2005.

**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'activités.

Ainsi, en 2005, le Groupe devrait porter sa participation dans Shanghai Bright Dairy (Produits Laitiers Frais – Chine) à environ 10%, après obtention de toutes les autorisations nécessaires pour finaliser la transaction.

Par ailleurs, la Société et ses filiales ont conclu différents accords en vue du rachat des parts minoritaires détenues par des tiers dans certaines filiales, au cas où ces actionnaires souhaiteraient céder leur participation. De même Eden Springs Ltd et le groupe Suntory Limited ont des options de vente de leur participation respective dans The Danone Springs of Eden BV et DS Waters, LP. Ces accords sont décrits dans le paragraphe 5.1.4 *Obligations contractuelles et engagements hors bilan*. Dans le cadre de ces accords, le Groupe a acquis en janvier 2005 une participation complémentaire de 3,22% dans Danone Asia, société holding détenant les participations du Groupe en Asie. Aucun autre investissement significatif à l'échelle du Groupe n'est prévu en 2005 au titre des ces accords.

Enfin, le Conseil d'Administration va demander à l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 l'autorisation d'acquérir un nombre maximal de 18 millions d'actions, pour un prix maximum d'achat de 100 euros par action, ce qui représenterait un investissement maximum de 1 800 millions d'euros.

La Société se réserve la possibilité d'utiliser une partie de sa trésorerie disponible pour financer le programme de rachat d'actions et/ou de recourir à l'endettement à court ou moyen terme pour couvrir les besoins additionnels qui excéderaient l'autofinancement.

#### 4.5. PRINCIPALES FILIALES ET SOCIETES AFFILIEES

Voir paragraphe 5.2.1 *Comptes consolidés — Note 28 de l'Annexe aux Comptes consolidés*.

#### 4.6. FACTEURS DE RISQUES

##### 4.6.1 Risques juridiques

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

**Risques liés à l'évolution des réglementations.** En tant qu'acteur de l'industrie alimentaire et des boissons, le Groupe est soumis à toutes les réglementations mises en place par les Etats ou organisations internationales, notamment en matière d'hygiène, du contrôle de la qualité, de réglementation sur les boissons et les emballages, de réglementation fiscale. Le Groupe est en outre soumis à toutes les barrières étatiques ou sanctions qui seraient mises en place ou édictées pour restreindre le commerce international. Tous changements importants de réglementation pourraient avoir un impact négatif significatif sur les activités du Groupe. Par ailleurs, les activités du Groupe sont soumises à une réglementation étendue, changeante, et de plus en plus contraignante en ce qui concerne l'émission ou le rejet de substances ou déchets dans l'environnement, la protection de l'environnement et la protection de la santé et de la sécurité humaine. Des évolutions de réglementation pourraient donc entraîner des investissements significatifs. Toutefois, le Groupe estime qu'il a mis en place les mesures nécessaires pour limiter les risques liés à ses activités par une politique de management environnemental et, en particulier, la réalisation d'audits réguliers sur tous ses sites.

**Procédures judiciaires.** Le 5 décembre 2001, la Commission Européenne a conclu à l'existence d'ententes sur le marché belge de la bière et a condamné GROUPE DANONE à une amende de 44,6 millions d'euros, qui était intégralement provisionnée au 31 décembre 2001 et a été payée en 2002. Danone a déposé un recours devant le Tribunal de première instance des Communautés européennes en février 2002 visant à annuler la décision de la Commission ou du moins à réduire le montant de cette amende et cette procédure est toujours en cours.

En septembre 2004, la Commission Européenne a rendu sa décision suite à son enquête sur des ententes supposées sur le marché de la bière en France et a condamné Danone à payer une amende de 1,5 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas de 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.

Par ailleurs, diverses procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, en particulier suite à des garanties données lors de cessions intervenues entre 1997 et 2004. Des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable (voir *Note 17 de l'Annexe aux comptes consolidés*).

#### 4.6.2 Risques de marché

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

##### 4.6.2.1 Risques de liquidité

La répartition par échéance et par devise des dettes à plus d'un an, ainsi que les engagements reçus des organismes financiers, figurent dans la *Note 15 de l'Annexe aux comptes consolidés*.

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

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

**Risques liés aux variations de taux de change.** Le Groupe publie ses comptes consolidés en euros et a réalisé en 2004 environ 55 % de son chiffre d'affaires et 62 % de son résultat opérationnel en euros (contre, respectivement, 55% et 64% en 2003). Cependant, une partie importante de l'actif, du passif, des ventes et des résultats est exprimée dans d'autres devises, notamment en yuans chinois, en dollars américains et devises qui lui sont corrélées, en livres sterling ou en zlotys polonais. De ce fait, le Groupe subit les effets des fluctuations de ces devises par rapport à l'euro lors de la conversion en euros dans ses comptes consolidés. Par exemple, lorsque l'euro s'apprécie par rapport à d'autres devises, la valeur en euros de la contribution aux résultats consolidés et à la situation financière des filiales du Groupe établissant leurs comptes dans ces autres devises diminue.

Les ventes et les dépenses des filiales du Groupe sont généralement exprimées dans la devise de leur pays, à l'exception des importations, des exportations et des transactions financières qui font l'objet de couvertures de change. Danone estime donc que son exposition locale aux fluctuations de devises a été et continuera d'être limitée. Cependant, du fait de la stratégie de croissance internationale suivie par le Groupe, la part des activités internationales dans le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel et le bénéfice net consolidés devrait continuer d'augmenter.

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

Conformément aux pratiques comptables du Groupe, les différences engendrées par la conversion en euros des comptes des sociétés étrangères sont incluses dans les capitaux propres jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels elles se rapportent soient vendus ou liquidés. Au 31 décembre 2004, les différences négatives de conversion relatives aux anciennes monnaies de la zone euro s'élevaient à 206 millions d'euros (221 millions au 31 décembre 2003). Les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de l'Amérique Latine, qui s'élevaient à 1 253 millions d'euros au 31 décembre 2004 (1 217 millions d'euros au 31 décembre 2003), proviennent en très grande partie des dévaluations du peso argentin en 2002.

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

En tenant compte de ces instruments de couverture du risque de taux, une variation de 100 points de base des taux courts (Euribor 3 mois) aurait l'impact suivant, sur la base de la dette nette du Groupe au 31 décembre 2004, soit 1,4 milliard<sup>(1)</sup> d'euros :

- en cas de hausse de 100 points de base des taux courts, le taux effectif d'intérêt sur la dette nette serait majoré de 9 points de base, ce qui conduirait à une augmentation des frais financiers d'environ 1 million d'euros ;
- en cas de baisse de 100 points de base des taux courts, le taux effectif d'intérêt sur la dette nette serait minoré de 16 points de base, ce qui conduirait à une diminution des frais financiers d'environ 2 millions d'euros.

<sup>(1)</sup> La dette nette correspond à la somme des emprunts obligataires convertibles, dettes à plus d'un an, emprunts à moins d'un an et découverts bancaires, nette des valeurs mobilières de placement et des disponibilités.

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

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

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

Concernant le risque de change, le but est de couvrir (i) sur une base budgétaire annuelle les risques liés à l'activité commerciale des filiales du Groupe dans une devise autre que leur monnaie fonctionnelle, caractérisée par une très grande récurrence d'une année sur l'autre, et (ii) les risques portant sur l'actif net de certaines filiales et participations opérant dans des pays dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro.

**Couverture des risques de variation des taux d'intérêt.** Les instruments financiers dérivés pris en couverture des risques de variation des taux d'intérêt sont principalement des contrats d'échange ("swaps") et d'options ("caps", "floors" et "swaptions") de taux négociés de gré à gré avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux des instruments financiers en portefeuille aux 31 décembre 2002, 2003 et 2004, ainsi que leur date d'échéance et une indication de leur valeur de marché sont repris en *Note 24 de l'Annexe aux Comptes consolidés*. Les informations relatives au taux d'intérêt moyen pondéré de la dette financière nette du Groupe sont reprises en *Note 15 de l'Annexe aux Comptes consolidés*.

**Couverture des risques de variation des cours de change sur les importations, les exportations, les transactions financières et les investissements nets en devises.** La politique du Groupe à l'égard des fluctuations des cours de change consiste à calculer périodiquement son exposition nette sur les devises et à recourir à des instruments financiers dérivés pour réduire ce risque.

Le Groupe utilise surtout des contrats de change à terme, des options de change et des cross-currency swaps, conclus avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux des instruments financiers en portefeuille aux 31 décembre 2002, 2003 et 2004, ainsi qu'une indication de leur valeur de marché, sont repris en *Note 24 de l'Annexe aux Comptes consolidés*.

## **Flux prévisionnels de trésorerie**

**Flux prévisionnels de trésorerie relatifs aux instruments financiers de couverture du risque de taux d'intérêt.** Les tableaux ci-dessous indiquent les flux de trésorerie prévisionnels significatifs relatifs (i) aux instruments financiers dérivés détenus par le Groupe au 31 décembre 2004 et soumis aux risques de marché (variations des taux d'intérêt), et (ii) aux dettes et actifs financiers figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 2004 et faisant l'objet d'une couverture par ces instruments financiers dérivés (éléments de la dette nette consolidée du Groupe). Ces flux de trésorerie prévisionnels ont été déterminés sur la base des taux d'intérêt applicables (TAM : 2,10 %, T4M : 2,04 %, EURIBOR 1 mois : 2,13 %, EURIBOR 3 mois : 2,16 % et taux d'intérêt applicables dans les pays hors France) au 31 décembre 2004 et des cours de change au 31 décembre 2004.

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments dérivés en portefeuille au 31 décembre 2004 et pris en couverture de l'exposition du Groupe aux risques de variation des taux d'intérêt sont présentés ci-dessous, avec leur date d'échéance :

	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>Après 2009</u>
	(En millions d'euros)					
<b>Swaps de taux :</b>						
Euros						
• taux fixes :						
– à payer ( <i>taux moyen : 4,29 %</i> ) . . . . .	(20)	(14)	(7)	(1)	–	–
– à recevoir ( <i>taux moyen : 2,59 %</i> ) . . . . .	6	1	–	–	–	–
• taux variables						
– à payer ( <i>Euribor 3 mois et TAM</i> ) . . . . .	(5)	(1)	–	–	–	–
– à recevoir ( <i>Euribor 3 mois</i> ) . . . . .	10	7	3	1	–	–
Autres devises						
• taux fixes :						
– à payer ( <i>taux moyen : 1,82 %</i> ) . . . . .	(5)	(5)	(3)	(1)	–	–
• taux variables						
– à recevoir . . . . .	5	4	2	–	–	–

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux intérêts sur les dettes et actifs financiers figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 2004 et faisant pour partie l'objet d'une couverture par les instruments financiers mentionnés précédemment sont présentés ci-dessous, avec leur date d'échéance. Les flux de trésorerie relatifs aux remboursements des dettes et aux cessions des valeurs mobilières de placement ne sont pas inclus ci-dessous :

	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>Après 2009</u>
	(En millions d'euros)					
Emprunt obligataire convertible ( <i>taux fixe : 1,2 %</i> ) . . . . .	(8)	(8)	–	–	–	–
Dettes à plus d'un an (y compris part à moins d'un an)						
• taux fixe ( <i>taux moyen 5,6 %</i> ) . . . . .	(4)	(3)	(2)	(1)	(1)	–
• taux variable ( <i>EURIBOR 3 mois</i> ) . . . . .	(51)	(38)	(26)	(9)	(4)	(5)
• taux variable ( <i>autres</i> ) . . . . .	(12)	(10)	(8)	(4)	(2)	–
Disponibilités, nettes des dettes à moins d'un an et découverts bancaires						
• taux fixe ( <i>taux moyen 1,2%</i> ) . . . . .	(2)	–	–	–	–	–
• taux variable ( <i>EURIBOR 1 mois</i> ) . . . . .	2	–	–	–	–	–
Valeurs mobilières de placement ( <i>EURIBOR 1 mois</i> ) . . . . .	44	39	32	15	8	–

**Flux prévisionnels de trésorerie relatifs aux instruments financiers de couverture du risque de change.**

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments financiers en portefeuille au 31 décembre 2004 pris en couverture de l'exposition du Groupe aux risques de variation des taux de change sont présentés ci-dessous, avec leur date d'échéance, et selon la nature de la transaction qu'ils couvrent : transactions commerciales anticipées d'une part, et transactions financières et couverture d'investissements nets en devises, d'autre part. Ces flux de trésorerie sont déterminés sur la base des taux à terme applicables :

	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>Après 2006</u>
	(En millions d'euros)		
Transactions commerciales anticipées (flux sur positions nettes de change) :			
A recevoir :			
▪ Livre Sterling	(26)	–	–
▪ Dollar de Hong-Kong	(34)	–	–
▪ Zloty polonais	(67)	–	–
▪ Dollar américain	(35)	(1)	–
▪ Autres devises	(23)	(1)	–
A livrer :			
▪ Livre Sterling	179	29	–
▪ Peso mexicain	62	–	–
▪ Dollar canadien	46	1	–
▪ Dollar américain	52	7	–
▪ Yen japonais	64	23	–
▪ Franc suisse	22	5	–
▪ Couronne tchèque	12	–	–
▪ Forint hongrois	22	–	–
▪ Dollar australien	27	–	–
▪ Autres devises	44	–	–
Transactions financières et couvertures d'investissements en devises :			
A recevoir :			
▪ Dollar de Singapour	(94)	–	–
▪ Livre Sterling	(46)	–	–
▪ Yen Japonais	(71)	(36)	(46)
▪ Dollar américain	–	(22)	–
▪ Autres devises	(7)	–	–
A livrer :			
▪ Yen japonais	–	–	213
▪ Dollar canadien	–	–	140
▪ Livre Sterling	88	–	–
▪ Couronne tchèque	11	2	44
▪ Peso mexicain	10	–	39
▪ Yuan chinois	7	7	344
▪ Zloty polonais	3	3	43
▪ Rouble Russe	2	26	–
▪ Rand sud africain	12	2	22
▪ Roupie indonésienne	3	32	–
▪ Autres	2	–	–

Les flux de trésorerie relatifs aux options de change sont inclus lorsque celles-ci sont dans la monnaie au 31 décembre 2004.

#### 4.6.2.3 Risques sur actions

Comme indiqué dans le paragraphe 3.2.2 *Capital social*, le Groupe détenait, au 28 février 2005, 18 104 339 actions propres pour une valeur totale de 960 millions d'euros (17 328 719 actions propres au 31 décembre 2004 pour une valeur totale de 902 millions d'euros).

Les actions auto-détenues sont présentées en déduction des capitaux propres consolidés à hauteur de leur coût de revient.

Sur la base du cours de clôture de l'action GROUPE DANONE au 28 février 2005 (soit 75,25 euros), la valeur de marché des actions propres détenues à cette date (soit 18 104 339 actions) s'élevait à 1 362 millions d'euros. Une variation de 10 % à la hausse ou à la baisse du cours de l'action GROUPE DANONE résulterait en une variation de 136 millions d'euros de la valeur de marché des actions auto-détenues.

Au 31 décembre 2004, les titres de participation comprenaient des titres cotés pour une valeur comptable totale de 122 millions d'euros, dont la valeur de marché était estimée à environ 153 millions d'euros. Ces titres sont principalement constitués de la participation minoritaire du Groupe dans la société Wimm Bill Dann ainsi que des actions Scottish & Newcastle plc acquises en 2000 dans le cadre de la première partie du désengagement des activités brassicoles européennes.

Les valeurs mobilières de placement comprennent essentiellement des titres de créances négociables et des OPCVM monétaires, sur lesquelles l'exposition du Groupe est faible. De même, les autres immobilisations financières comprennent notamment des valeurs mobilières de placement monétaires en cantonnement des provisions mathématiques de réassurance.

La valeur de marché des titres de participation non consolidés, des valeurs mobilières de placement et des autres immobilisations financières est présentée dans la *Note 24 — Instruments financiers de l'Annexe aux comptes consolidés*.

Les fonds de retraite du Groupe, dont la valeur de marché s'élevait à 181 millions d'euros au 31 décembre 2004, sont investis en actions à hauteur de 40 % environ, conformément à la politique définie par les *trustees* qui gèrent ces fonds.

Au 31 décembre 2004, les prêts à plus d'un an comprenaient un montant de 280 millions d'euros au titre d'un crédit vendeur accordé à une société constituée par des fonds d'investissement LBO (*Leverage Buy Out*) dans le cadre de la cession des activités de fromage et de charcuterie de Galbani en 2002. Le remboursement de ce prêt dépend de la valeur future de Galbani et, à ce jour, la Société estime que ce prêt sera intégralement remboursé.

#### **4.6.3 Risques industriels et liés à l'environnement**

**Réglementations applicables.** Les activités du Groupe sont soumises à des réglementations nombreuses et en constante évolution, dont les principales concernent l'eau, l'air, le bruit, les sols et les déchets. Ces activités sont notamment soumises à l'obtention d'autorisations d'exploitation ou à déclaration préalable, en application en France de la législation relative aux installations classées pour la protection de l'environnement et en application des réglementations équivalentes dans les autres pays. Les emballages sont, quant à eux, soumis à des réglementations spécifiques plus ou moins contraignantes selon les pays, dont la directive européenne de 2001 sur les matériaux et objets en plastique destinés à entrer en contact avec les denrées alimentaires, qui a fixé un cadre réglementaire commun en Europe. Par ailleurs, les activités du Groupe sont soumises à la directive européenne de 2003 établissant un système d'échange et de quotas d'émission de gaz à effet de serre ainsi qu'aux réglementations nationales prises en application de cette directive.

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

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

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

**Conformité réglementaire et maîtrise des risques.** Depuis 1995, l'ensemble des sites industriels du Groupe effectue un auto-diagnostic annuel de situation environnementale, évaluation interne qui sensibilise les acteurs de terrain à l'environnement, leur donne une connaissance approfondie des sites et leur permet d'établir un plan d'actions. Afin de s'assurer de la conformité réglementaire et de renforcer la maîtrise des risques, le Groupe a mis en place depuis 2000 un programme d'audits de ses usines réalisés essentiellement par un cabinet spécialisé. L'analyse porte sur de multiples critères : permis d'exploitation, approvisionnement en eau, rejets, émissions atmosphériques, stockage des matériaux, installations de réfrigération, énergie, bruit, management de l'environnement, sols, déchets, etc. Les conclusions de cette analyse donnent lieu à des recommandations sous forme de plans d'actions chiffrés et priorisés. En 2004, la plupart des usines ont été auditées, à l'exception des usines acquises récemment. Au vu des résultats de ces audits et des plans d'actions menés, Danone estime qu'il n'existe pas de risque majeur susceptible d'affecter gravement l'environnement.

**Réduction des consommations de ressources naturelles.** Engagé en 1995, le programme "usines sobres" vise à réduire les consommations d'eau et d'énergie et la production de déchets. Il répond à la volonté du Groupe de promouvoir un mode de fonctionnement économe et durable, en s'astreignant à n'utiliser que les ressources strictement indispensables à son activité. Les ratios moyens du Groupe sur la période 2002-2004 (eau totale par tonne de produit, énergie thermique par tonne de produit, énergie totale par tonne de produit) enregistrent une baisse significative. Par ailleurs, le taux actuel de valorisation des déchets industriels est de l'ordre de 83 %. Des objectifs ont été fixés en septembre 2001 par le Comité Exécutif du Groupe en matière de réduction des ratios de consommation d'eau et d'énergies sur la période 2000-2010 : 30 % pour la consommation d'eau et d'énergie thermique ; 20 % pour l'énergie totale (thermique et électrique) ce qui constitue une réponse significative du Groupe à la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

**Management environnemental.** Le Groupe a mis en place un système de management environnemental lui permettant de s'assurer que l'environnement est bien pris en compte dans toutes les usines. Au 31 décembre 2004, 75 sites industriels, cinq sièges sociaux et un centre de recherche étaient certifiés ISO 14001, soit plus de 45 % des sites industriels. En cas d'accident environnemental, une organisation est en place dans toutes les usines et les sociétés pour faire face à une situation de crise et réduire les conséquences éventuelles de cet accident. Un guide de gestion des situations d'urgence environnementale a été diffusé début 2001 à toutes les usines et est remis à jour annuellement.

**Emballages.** Pour le Groupe, le respect de l'environnement passe aussi par la maîtrise des emballages des produits qu'il commercialise. Ainsi, dès 1992, Danone a été à l'origine de la société Eco-Emballages qui vise à développer la collecte et le recyclage des emballages en France. A l'étranger, en Europe notamment, Danone participe activement à la fin de vie des emballages par l'intermédiaire des organismes du type « Point Vert ». Par ailleurs, le Groupe s'efforce de réduire le plus possible les emballages à la source, par des allègements très sensibles du poids des unités d'emballages. Danone s'est doté d'un réseau de correspondants qui s'attachent à sensibiliser et à former les différents intervenants dans le développement de produits et le marketing, grâce notamment à l'édition d'un nouveau guide de conception écologique des emballages.

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

**Protection de la ressource en eau.** En 1998, Danone et son pôle Eaux se sont associés à la Convention de Ramsar pour mettre en œuvre des actions de sensibilisation, de formation et de communication sur la conservation et l'utilisation des zones humides. La Convention de Ramsar, signée en 1971, regroupe 133 pays qui se sont engagés dans des politiques en faveur des zones humides — marais, tourbières et autres retenues d'eaux naturelles de plaine et d'altitude — qui filtrent l'eau de pluie et alimentent les nappes souterraines. Ces zones jouent un rôle fondamental pour la préservation de la ressource et de la qualité de l'eau. Depuis 2002, sur l'initiative du Groupe, a été créé le fonds Danone — Evian, destiné à soutenir des projets de protection et de gestion durable de la ressource et de la qualité de l'eau. Le fonds, doté d'un montant d'un million d'euros, est géré par la Convention de Ramsar avec la participation du Conservatoire du Littoral.

En 2004, le Groupe a établi une charte de protection des impluviums et a réalisé un inventaire complet des sources qu'il utilise, de leurs risques et de leur niveau de protection. Par ailleurs, le Groupe favorise l'échange de bonnes pratiques entre les différents responsables de la gestion des sources.

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

**Formation et information des salariés.** Le Groupe s'efforce de sensibiliser chaque collaborateur à l'impact environnemental de ses activités au quotidien grâce à des outils de communication variés et adaptés à chaque cible. Chaque année environ 15 000 salariés suivent des sessions de sensibilisation/formation à l'environnement. De plus, un programme spécifique de formation à la protection de l'environnement et à la protection des biens en usine est proposé à tous les ingénieurs industriels. Depuis 2000, un site Intranet permet de diffuser l'actualité des usines du Groupe en matière d'environnement, de faire connaître les outils de la politique environnementale et de partager les expériences. La Direction de l'Environnement dispose par ailleurs d'outils de diffusion d'informations sur l'environnement (lettres, films, CD Roms, guides).

**Dépenses et investissements environnementaux.** En 2004, les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés à environ 16 millions d'euros, soit environ 3 % des investissements industriels totaux du Groupe et le Groupe estime que dans un avenir proche ces investissements ne devraient pas augmenter de façon significative. Les principaux investissements se répartissent ainsi : investissements eau pour 35 % (traitement de l'eau, stations d'épuration, économies de consommation), déchets pour 15 % (amélioration de la collecte, stockage, tri) et énergie pour 11 % (économies de consommation, passage à des énergies plus propres).

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées à environ 35 millions d'euros en 2004. Elles comprennent la gestion de l'eau, de l'énergie, des déchets et les taxes autres que les cotisations sur les emballages.

Par ailleurs, les amendes, les pénalités et les dédommagements versés à des tiers au titre de l'environnement ont été inférieurs à 1 million d'euros en 2004. Aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2004.

Le tableau ci-dessous présente quelques indicateurs chiffrés liés à l'impact de l'activité du Groupe sur l'environnement :

	Unités	2004
<b>Energie</b>		
▪ Energie thermique <sup>(1)</sup> .....	<i>GWh</i> <sup>(2)</sup>	2 188
▪ Energie électrique .....	<i>GWh</i> <sup>(2)</sup>	1 536
▪ Energie totale .....	<i>GWh</i> <sup>(2)</sup>	3 725
<b>Déchets</b>		
▪ Déchets totaux <sup>(3)</sup> .....	<i>milliers de tonnes</i>	275
▪ Déchets valorisés <sup>(4)</sup> .....	<i>milliers de tonnes</i>	207
▪ Taux de valorisation .....	<i>%</i>	75,4
<b>Eau</b>		
▪ Consommation <sup>(5)</sup> .....	<i>millions de m<sup>3</sup></i>	34 942
▪ Rejets DCO nette <sup>(6)</sup> .....	<i>tonne</i>	4 262
▪ Rejets accidentels significatifs (produits chimiques et hydrocarbures) .....	<i>m<sup>3</sup></i>	Aucun
<b>Gaz participant à l'effet de serre (direct)</b> .....	<i>milliers de tonnes équivalent CO<sub>2</sub></i> <sup>(7)</sup>	503
<b>Gaz participant à l'acidification atmosphérique</b>		
▪ Oxyde de soufre .....	<i>tonne équivalent SO<sub>2</sub></i> <sup>(8)</sup>	2 652
▪ Oxyde d'azote .....	<i>tonne équivalent NO<sub>2</sub></i> <sup>(9)</sup>	1 151
<b>Gaz ayant un impact sur la couche d'ozone</b> .....	<i>kg équivalent CFC</i> <sup>(10)</sup>	1 894

<sup>(1)</sup> Energie consommée par les usines, provenant du gaz, du pétrole, du charbon ou d'autres sources d'énergie thermique.

<sup>(2)</sup> Gigawatt heure.

<sup>(3)</sup> Déchets générés par les usines.

<sup>(4)</sup> Les déchets sont valorisés via le recyclage des matières ou via l'incinération avec récupération énergétique.

<sup>(5)</sup> Eau consommée par les usines, en dehors de l'eau mise en contenants.

<sup>(6)</sup> La DCO (Demande Chimique en Oxygène) mesure la pollution de l'eau ; les rejets de DCO nette sont mesurés après traitement des eaux usées.

<sup>(7)</sup> Le dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) provient essentiellement de la combustion de matières. Seules les émissions primaires de CO<sub>2</sub> sont indiquées.

<sup>(8)</sup> SO<sub>2</sub> : dioxyde de soufre.

<sup>(9)</sup> NO<sub>2</sub> : dioxyde d'azote.

<sup>(10)</sup> CFC : chlorofluorocarbones.

#### 4.6.4 Assurances et couvertures des risques du Groupe

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

La stratégie mise en place s'articule autour d'une politique d'identification et de contrôle des risques associée à une politique globale d'assurance des biens et responsabilités.

**Politique d'identification et de contrôle des risques.** Depuis 2001, le Groupe a mis en place une politique globale d'identification des risques (avec un outil spécifique nommé « Vestalis ») au travers d'une cartographie des risques opérationnels majeurs qui permet de hiérarchiser les problématiques en fonction du niveau d'occurrence des risques et de leur impact financier sur l'activité du Groupe. Vestalis a été déployé ou est en cours de déploiement dans 61 sociétés du Groupe, lesquelles représentent environ 95 % du chiffre d'affaires. Cette cartographie permet d'identifier les risques et faiblesses de l'ensemble des processus, de les consolider à l'échelon d'un pays ou d'un pôle, et de définir ainsi des actions correctives, qui peuvent être locales ou globales selon les cas.

Cette politique d'identification est complétée par une politique de protection contre les risques opérationnels, via notamment une politique active de formation du personnel et la réalisation de contrôles au travers d'audits réguliers des sites industriels. Depuis 1994, Danone a mis en place des procédures d'évaluation du niveau de sécurité des sites industriels réalisées par des auditeurs indépendants, permettant aux unités opérationnelles de définir et mettre en œuvre des politiques adaptées de prévention et de protection. En 2004, 145 audits de sécurité ont ainsi été conduits par des organismes indépendants, qui ont attribué une note de 1 à 5 à chaque site industriel audité. La note moyenne des sites s'élève à 3,94 en 2004 contre 3,85 en 2003 et 1,74 en 1994, soit une forte amélioration des conditions de sécurité depuis la mise en place de ce système de prévention. Par ailleurs, 51 sites ont un niveau classé 5, leur autorisant l'obtention de la certification RHP (Risque Hautement Protégé).

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

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

- Les risques traditionnels potentiellement majeurs (dommages aux biens, pertes d'exploitation, responsabilité civile) : ils sont négociés au niveau du Groupe pour l'ensemble des filiales avec des assureurs internationaux de premier rang. Les couvertures sont en « tous risques sauf » sur la base des garanties les plus larges existantes sur le marché, assorties de franchises variables mais relativement faibles par rapport à celles accordées à des groupes de taille comparable, pour tenir compte de la gestion autonome des filiales. Les limites de garanties sont fixées sur la base des scénarios catastrophes estimés selon les règles du marché des assurances. A l'issue du programme triennal, ces couvertures ont été renouvelées au 1<sup>er</sup> janvier 2004 avec une majoration de l'ordre de 40%, qui reste limitée par rapport à celles subies par les autres industriels suite à la crise mondiale des marchés d'assurance qui a suivi les événements du 11 septembre 2001. Les couvertures ont été renouvelées pour une durée d'un an ferme. Quelques risques ont fait l'objet d'exclusions générales ou partielles imposées par le marché, tels que le terrorisme et les OGMs. Le budget global de ces programmes est de 21 millions d'euros par an.
- Les risques spéciaux, potentiellement significatifs, et qui exigent un traitement centralisé : entrent dans cette catégorie la couverture des risques politiques, la couverture de la responsabilité des mandataires sociaux, la couverture contre les actes de fraude ainsi que divers risques (retraits de produits, risque crédit, risque environnement). Ces risques sont couverts en fonction des capacités disponibles sur les marchés, sur la base des scénarios de sinistres d'intensité probable. Dans le cadre des risques politiques, outre le maintien d'une répartition géographique équilibrée des activités du Groupe, Danone a mis en place, dans les principaux pays dits sensibles, un programme de couverture visant à minimiser les conséquences financières d'éventuelles mesures de nationalisation. Le budget global de cette catégorie de couvertures est de 6,5 millions d'euros par an, en baisse de 20% par rapport à l'année précédente.
- Les risques traditionnels courants, qui nécessitent une gestion locale : entrent dans cette catégorie la couverture des flottes de véhicules, les garanties transport de marchandises, les accidents du travail (dans les pays où ceux-ci relèvent de l'assurance privée), et les assurances spécifiques à certains pays. Ces assurances sont négociées et gérées conformément aux pratiques et réglementations locales, dans le cadre de directives précises données et contrôlées par le Groupe.

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

#### **4.6.5 Risques inhérents à l'activité et autres risques**

**Risque de contamination.** Toute contamination ou détérioration prétendue ou avérée des principaux produits du Groupe ou de produits similaires vendus par d'autres producteurs pourrait nuire à l'image du Groupe et est donc susceptible d'avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe.

De nombreux produits du Groupe, notamment les produits laitiers frais, doivent être stockés à certaines températures afin de conserver toute leur valeur nutritionnelle et leur saveur, et d'éviter toute contamination ou détérioration. Le risque de contamination dépend du type de produit concerné mais existe à chaque stade du cycle de production, y compris lors de l'achat, de la livraison des matières premières, lors de l'emballage des produits, de l'entreposage et de la livraison des produits aux distributeurs et aux détaillants, de l'entreposage et

de la mise en rayon des produits du Groupe dans les points de vente finaux. Par ailleurs, en ce qui concerne l'eau embouteillée, il existe un risque de pollution des sources d'eaux naturelles qui fournissent les ressources nécessaires à cette activité.

Si certains produits du Groupe étaient présumés contaminés ou nocifs pour la santé, ou s'ils l'étaient effectivement, l'activité et les résultats du Groupe pourraient être négativement affectés. En outre, tous rapports ou allégations qui feraient état d'une insuffisance du contrôle qualité sur certains produits d'autres producteurs alimentaires seraient également susceptibles d'avoir un impact négatif sur les ventes des produits du Groupe.

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

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

**Risques liés à une éventuelle position dominante du Groupe sur certains marchés.** Le Groupe occupe des positions de numéro 1 local sur certains de ses marchés. A ce titre, le Groupe est susceptible d'être mis en cause pour abus de position dominante ou utilisation de pratiques anti-concurrentielles. Ces allégations pourraient affecter la notoriété du Groupe, déboucher sur des procédures judiciaires et le prononcé de sanctions qui seraient susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe et ses résultats.

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

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

**Risques liés à la concurrence.** Les marchés sur lesquels le Groupe intervient sont des marchés fortement concurrentiels, sur lesquels interviennent de grands groupes internationaux et de nombreux acteurs locaux. En Europe de l'Ouest, les marchés sur lesquels le Groupe est présent sont des marchés relativement matures et la concurrence pour gagner des parts de marché y est particulièrement intense. Dans le reste du monde, certains groupes internationaux alimentaires et de boissons occupent des positions essentielles sur certaines gammes de produits, sont présents sur certains marchés émergents et cherchent à renforcer leur position et à pénétrer de nouveaux marchés. En outre, certaines chaînes de distribution ont développé leurs propres marques et certains clients du Groupe proposent leurs propres produits. Dès lors, le Groupe s'efforce continuellement de renforcer la notoriété de ses marques, d'accroître la différenciation de ses produits, et d'améliorer la rentabilité et la gestion de ses activités afin de maintenir ou d'accroître ses marges.

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

**Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe.** La stratégie du Groupe est de devenir leader sur chacun des marchés sur lesquels il est présent. Dans un contexte de concentration continue de l'industrie alimentaire et des boissons, cette stratégie implique la poursuite de sa croissance externe par le biais d'acquisitions ou d'alliances. Ces acquisitions ou ces alliances sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe si le Groupe ne réussit pas à intégrer les sociétés acquises et/ou si les synergies et les économies escomptées ne sont pas réalisées. Par ailleurs, les relations avec les partenaires du Groupe dans certaines entités sont régies par des documents ou accords qui peuvent prévoir que certaines décisions soient prises avec l'accord de ces partenaires ou bien sans l'accord du Groupe. Ces restrictions peuvent rendre difficile la poursuite des objectifs du Groupe au travers de ces entités.

### 5.1 COMMENTAIRES DE LA DIRECTION GENERALE SUR L'ACTIVITE ET LES RESULTATS DU GROUPE

#### Préambule

**Recentrage stratégique.** Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur ses trois métiers, le Groupe a cédé entre 1997 et 2002 la quasi totalité de ses activités d'épicerie (ne sont conservées que les sauces aux marques *HP, Lea & Perrins* et *Amoy*), ses activités d'emballage, les activités de fromage et charcuterie de Galbani et ses activités brassicoles européennes (à l'exception d'une participation de 33,34 % dans la brasserie espagnole Mahou).

Parallèlement, le Groupe a continué de renforcer ses positions sur ses segments stratégiques, tout en menant une politique visant à pérenniser la croissance rentable de ses activités. Dans ce cadre, le Groupe a conclu entre 2002 et 2004 divers accords de partenariat et a procédé à la cession de certaines de ses participations :

- en 2002, le Groupe a conclu un accord de partenariat et de distribution avec The Coca Cola Company portant sur la commercialisation de la marque Evian en Amérique du Nord et la cession de 51 % des activités domestiques d'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique (logées dans la société CCDA Waters).
- en 2003, le Groupe a consolidé sa position de numéro un mondial du marché de l'eau en bonbonnes en rapprochant ses activités avec celles d'Eden Springs Ltd en Europe et avec celles du groupe Suntory Limited aux Etats-Unis d'Amérique.
- en 2003 et 2004, le Groupe a sensiblement renforcé sa présence au Japon par l'acquisition d'une participation complémentaire dans Yakult, le leader asiatique des probiotiques dont le Groupe détient désormais 20% du capital et par la signature d'un accord de partenariat avec Yakult portant notamment sur le développement de projets communs en matière de recherche et développement et le développement des produits probiotiques.
- en avril 2004, le Groupe et ARCOR, premier groupe alimentaire argentin, ont signé un accord en vue de fusionner en 2005 leurs activités Biscuits en Amérique du Sud et former ainsi le premier acteur de ce marché dans la région. Le nouvel ensemble est détenu à 49% par le Groupe DANONE et à 51% par le groupe ARCOR qui en assure le management opérationnel depuis janvier 2005.
- en 2004, le Groupe a cédé ses activités de biscuits au Royaume-Uni et en Irlande et a annoncé la cession, devenue effective début 2005, de ses activités d'eau en Italie.

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

Les investissements financiers se sont élevés à 98 millions d'euros en 2004 contre 1 088 millions d'euros en 2003 et 495 millions d'euros en 2002. Les principaux investissements financiers de l'année 2004 sont relatifs à une prise de participation complémentaire dans la société Zywiec Zdroj (Boissons – Pologne), à l'acquisition des actifs de la société Chock & Rolls (Biscuits – Russie) ainsi qu'à l'acquisition d'une participation dans la société Bonafont Garrafones y Servicios (HOD – Mexique).

Les principaux investissements financiers de l'année 2003 ont été relatifs (i) à l'acquisition de Sparkling Springs (activités d'Eau HOD aux Etats-Unis d'Amérique, au Canada, en Angleterre et aux Pays-Bas) et (ii) aux prises de participation complémentaires dans les sociétés Yakult (Produits Laitiers Frais – Japon), Danone Tikvesli (Produits Laitiers Frais – Turquie), Danone Hayat (Boissons – Turquie) et Stonyfield Farm (Produits Laitiers Frais – Etats-Unis d'Amérique).

**Mouvements du périmètre de consolidation.** En 2004, les principaux mouvements du périmètre de consolidation sont liés à la cession, en juillet, des filiales du Pôle Biscuits au Royaume-Uni (Jacob's) et en Irlande (Irish Biscuits). En 2003, les principales variations de périmètre étaient relatives à l'activité HOD aux Etats-Unis et en Europe.

En 2004 et en 2003, l'augmentation du chiffre d'affaires résultant de l'entrée dans le périmètre de consolidation de nouvelles entités a ainsi été inférieure à la diminution du chiffre d'affaires résultant des cessions. Cette diminution nette s'est élevée, compte tenu des dates de réalisation de ces opérations, à environ 163 millions d'euros en 2004 par rapport à 2003 et à environ 514 millions d'euros en 2003 par rapport à 2002.

**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 2004, le chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé à hauteur de 55 % en euros et de 45 % dans des devises autres que l'euro, principalement le yuan chinois, le dollar américain, la livre sterling et le peso mexicain. Le résultat opérationnel a été réalisé à 38 % dans des devises autres que l'euro. En conséquence, les fluctuations des cours de change des devises étrangères contre l'euro peuvent avoir un impact significatif sur le compte de résultat du Groupe. Ces fluctuations influent également sur la valeur dans le bilan consolidé des actifs et passifs libellés en devises. Ainsi, la forte dévaluation du dollar américain en 2003 et 2004 a conduit à une baisse relative importante de l'actif net des sociétés américaines dans le bilan consolidé du Groupe et a également considérablement réduit leur poids dans le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe.

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

**Autres facteurs.** L'inflation n'a pas eu d'effet significatif sur le résultat opérationnel consolidé du Groupe au cours des trois dernières années, dans la mesure où le taux d'inflation sur les principaux marchés du Groupe au cours de cette période a été globalement relativement faible. D'autres facteurs affectent les activités et le résultat opérationnel de Danone, comme le prix des matières premières, les fluctuations des cours de change, la concurrence, la situation économique et le pouvoir d'achat des consommateurs des pays dans lesquels le Groupe opère, l'évolution des taux d'intérêt, les tendances nutritionnelles ou encore certaines actions gouvernementales (voir paragraphe 4.6 *Facteurs de Risques*).

**Evaluation des actifs.** Le Groupe procède au moins une fois par an à la revue de la valeur des composants de son actif immobilisé. Comme expliqué dans les *Notes 1.D, 1.E et 1.F 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 le prix de cession net. En 2004, à l'issue de cette revue, le Groupe a constaté une charge exceptionnelle de 600 millions d'euros relative à ses participations dans le HOD aux Etats-Unis et en Europe. Cette charge exceptionnelle comprend (i) une dépréciation de la valeur comptable de la participation du Groupe dans DS Waters, LP et une provision sur son engagement de rachat de la participation de Suntory Ltd, pour un montant total de 450 millions d'euros et (ii) une dépréciation de la valeur comptable de la participation du Groupe dans The Danone Springs of Eden BV, à hauteur de 150 millions d'euros.

De même, en 2002, des dépréciations exceptionnelles de goodwill et d'actifs industriels ou incorporels avaient été constatées pour un montant net de 808 millions d'euros en raison principalement de dévaluations monétaires importantes en Amérique Latine, conjuguées à une baisse des volumes vendus et des marges opérationnelles.

Pour plus de détails sur ces provisions et dépréciations exceptionnelles, voir la *Note 2 de l'Annexe aux comptes consolidés*.

**Principes comptables.** Les principes comptables suivis par le Groupe pour la préparation de ses comptes consolidés sont décrits en *Note 1 de l'Annexe 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 la comptabilisation des opérations publicitaires, l'évaluation des actifs à long terme, l'évaluation des engagements de retraite et l'estimation des provisions pour impôts.

Comme toutes les sociétés européennes dont les titres sont admis sur un marché réglementé, les comptes consolidés du Groupe seront préparés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005 en appliquant les normes IFRS. Les principales différences entre les normes IFRS et les principes comptables actuellement suivis par le Groupe sont détaillées dans le paragraphe 5.2.4 du présent Document de Référence.

### 5.1.1 Evénements récents

En janvier 2005, le Groupe a acquis une participation complémentaire de 3,22% dans la société Danone Asia Pte Ltd, société holding détenant les investissements du Groupe dans la zone Asie-Pacifique. A l'issue de cette opération, la participation du Groupe dans Danone Asia Pte Ltd s'élève à 96,78%.

En janvier 2005, le Groupe a finalisé la cession de la société Italaquae (Boissons – Italie).

En février 2005, le Groupe a annoncé la cession de ses participations minoritaires dans Galletas Noël (Biscuits – Colombie) et Delta Dairy (Produits Laitiers Frais – Grèce).

En mars 2005, les apports conduisant à la constitution de Bagley Latinoamerica (Biscuits – Argentine, Chili, Brésil), société détenue à 49% par le Groupe, ont été finalisés.

### 5.1.2 Résultats consolidés

Les tableaux ci-dessous reprennent (i) les comptes de résultats consolidés du Groupe et (ii) le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel et la marge opérationnelle des pôles d'activité et zones géographiques du Groupe, respectivement pour les exercices clos aux 31 décembre 2002, 2003 et 2004.

#### Comptes de résultats consolidés

	Exercice clos au 31 décembre					
	(En millions d'euros, sauf pourcentages)					
	2002		2003		2004	
Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup> . . . . .	13 555	100,0 %	13 131	100,0 %	13 700	100,0 %
Coûts des produits vendus . . . . .	(6 442)	47,5 %	(5 983)	45,6 %	(6 369)	46,5 %
Frais sur ventes . . . . .	(4 170)	30,8 %	(4 176)	31,8 %	(4 294)	31,4 %
Frais généraux . . . . .	(964)	7,1 %	(977)	7,4 %	(997)	7,3 %
Frais de recherche et de développement . . . . .	(133)	1,0 %	(130)	1,0 %	(131)	1,0 %
Autres charges et produits . . . . .	(256)	1,9 %	(261)	2,0 %	(204)	1,4 %
Résultat opérationnel . . . . .	1 590	11,7 %	1 604	12,2 %	1 705	12,4 %
Eléments exceptionnels . . . . .	458	3,4 %	(60)	0,5 %	(105)	0,8 %
Frais financiers nets . . . . .	(110)	0,8 %	(70)	0,5 %	(73)	0,5 %
Impôts sur les bénéfices . . . . .	(490)	3,6 %	(488)	3,7 %	(457)	3,3 %
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées . . . . .	(182)	1,3 %	(184)	1,4 %	(189)	1,4 %
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence . . . . .	17	0,1 %	37	0,3 %	(564)	4,1 %
Bénéfice net . . . . .	1 283	9,5 %	839	6,4 %	317	2,3 %

<sup>(1)</sup> Le chiffre d'affaires est constaté net des remises et ristournes autres que les actions commerciales ponctuelles et les services facturés par les clients qui sont classés en frais sur ventes.

## Résultats opérationnels par pôle d'activité et zone géographique

	Chiffre d'affaires			Résultat opérationnel			Marge opérationnelle <sup>(1)</sup>		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
	(En millions d'euros, sauf pourcentages)								
<b>Par pôle</b>									
Produits Laitiers Frais .....	6 277	6 185	6 914	802	845	947	12,8 %	13,7 %	13,7 %
Boissons .....	3 691	3 557	3 427	464	537	494	12,6 %	15,1 %	14,4 %
Biscuits et Produits Céréaliers .....	3 231	3 071	3 041	317	280	301	9,8 %	9,1 %	9,9 %
Autres Activités Alimentaires .....	356	318	318	61	57	61	17,1 %	17,9 %	19,2 %
Frais centraux non répartis .....	—	—	—	(54)	(115)	(98)	—	—	—
Groupe .....	<u>13 555</u>	<u>13 131</u>	<u>13 700</u>	<u>1 590</u>	<u>1 604</u>	<u>1 705</u>	<u>11,7 %</u>	<u>12,2 %</u>	<u>12,4 %</u>
<b>Par zone <sup>(2)</sup></b>									
Europe <sup>(3)</sup> .....	8 841	8 876	9 354	1 192	1 244	1 275	13,5 %	14,0 %	13,6 %
Asie .....	2 080	1 957	2 072	277	279	290	13,3 %	14,3 %	14,0 %
Reste du Monde .....	2 634	2 298	2 274	175	196	238	6,6 %	8,5 %	10,5 %
Frais centraux non répartis .....	—	—	—	(54)	(115)	(98)	—	—	—
Groupe .....	<u>13 555</u>	<u>13 131</u>	<u>13 700</u>	<u>1 590</u>	<u>1 604</u>	<u>1 705</u>	<u>11,7 %</u>	<u>12,2 %</u>	<u>12,4 %</u>

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

<sup>(2)</sup> Depuis le 1er janvier 2003, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe sont publiés selon une nouvelle répartition géographique. Les nouvelles zones géographiques sont 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). L'information pour l'année 2002 a été retraitée en fonction de cette nouvelle répartition géographique.

<sup>(3)</sup> La France représente environ 38,5 % du chiffre d'affaires de la zone Europe en 2004 (41% en 2003 et 40% en 2002).

### 2004 par rapport à 2003

**Chiffre d'affaires.** Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 4,3 %, passant de 13 131 millions d'euros en 2003 à 13 700 millions d'euros en 2004. Cette augmentation résulte d'une croissance à périmètre et taux de change constants de 7,8 % partiellement compensée par un effet négatif des taux de conversion (2,3 %) et par un effet net négatif des variations de périmètre (1,2 %). La croissance interne de 7,8 % réalisée en 2004 résulte pour environ 5,7 % d'une augmentation des volumes vendus et pour 2,1 % d'une meilleure valorisation des produits.

L'effet périmètre s'explique principalement par la perte du chiffre d'affaires des activités cédées ou déconsolidées au cours du dernier trimestre 2003, notamment les activités domestiques d'eau en bonbonnes aux Etats-Unis d'Amérique qui ont été apportées à la société en participation DS Waters, LP, ainsi que par la cession en 2004 des filiales du Pôle Biscuits au Royaume Uni (Jacob's) et en Irlande (Irish Biscuits). Ces effets de périmètre négatifs sont partiellement compensés par l'intégration globale de Stonyfield Farm (Produits Laitiers Frais aux Etats-Unis) et Danone Tikvesli et Hayat (Produits Laitiers Frais et Boissons en Turquie), suite à la prise de contrôle de ces sociétés par le Groupe fin 2003. L'effet conversion s'explique principalement par le renforcement de l'euro vis à vis du dollar américain et des monnaies qui lui sont liées, notamment le yuan chinois.

Sur le plan géographique, la croissance interne réalisée en 2004 a été tirée par l'Asie et le Reste du Monde, qui ont réalisé respectivement 12,2 % et 18,6 %. La croissance interne en Europe, qui est un marché plus mature, a été de 4,6 %.

La croissance interne en 2004 a par ailleurs été inégalement répartie selon les trimestres :

1er trimestre .....	9,8 %
2ème trimestre .....	7,9 %
3ème trimestre .....	5,5 %
4ème trimestre .....	8,5 %

La baisse de croissance enregistrée au troisième trimestre résulte principalement des conditions météorologiques défavorables en Europe qui ont négativement impacté les ventes du pôle Boissons, combinées à un effet de base très élevé du fait de la canicule de l'été 2003.

La croissance du quatrième trimestre est restée très soutenue, et ce en dépit de l'impact négatif lié à l'application de l'accord pour une baisse durable des prix à la consommation signé en France par les industriels et la grande distribution le 17 juin 2004.

**Coût des produits vendus.** Le coût des produits vendus correspond aux coûts de production, comprenant essentiellement le coût des matières premières alimentaires et des emballages, la main d'œuvre industrielle ainsi que l'amortissement du matériel de production. En valeur absolue, le coût des produits vendus a augmenté de 6,5 %, passant de 5 983 millions d'euros en 2003 à 6 369 millions d'euros en 2004. En pourcentage du chiffre d'affaires, le coût des produits vendus est passé de 45,6 % en 2003 à 46,5 % en 2004, soit une hausse de 90 points de base environ. Cette augmentation résulte principalement (i) d'un effet de périmètre, dans la mesure où les activités d'eau en bonbonnes aux Etats-Unis, qui ont été apportées fin 2003 à DS Waters, LP, avaient une structure de coûts différente des autres activités du Groupe, en raison de la spécificité de leur mode de distribution et (ii) de l'augmentation du coût de certaines matières premières, notamment le PET, suite à l'augmentation des prix du pétrole. Cette évolution défavorable est en partie compensée par la poursuite de la politique menée par le Groupe visant à optimiser l'utilisation des ingrédients et des emballages, à rationaliser les flux de matières en collaboration avec les fournisseurs et à améliorer sa productivité.

**Frais sur ventes.** Les frais sur ventes se composent des dépenses publicitaires et promotionnelles, des coûts de distribution et des frais de structure de la force de vente. En valeur absolue, les frais sur ventes sont passés de 4 176 millions d'euros en 2003 à 4 294 millions d'euros en 2004, représentant respectivement 31,8 % et 31,4 % du chiffre d'affaires. Cette diminution résulte notamment de la déconsolidation des activités d'eau en bonbonnes aux Etats-Unis dont les coûts de distribution étaient très élevés mais également de la politique du Groupe visant à (i) optimiser et à mieux cibler ses opérations publicitaires et promotionnelles et (ii) renforcer l'accessibilité prix des produits du Groupe, notamment dans les pays émergents. En 2004, les dépenses marketing sont restées stables en pourcentage du chiffre d'affaires.

**Frais généraux.** Les frais généraux ont légèrement augmenté en 2004 à 997 millions d'euros contre 977 millions d'euros en 2003. Ils représentent 7,3 % du chiffre d'affaires en 2004 et 7,4 % du chiffre d'affaires en 2003. Cette légère diminution en proportion du chiffre d'affaires résulte notamment de la politique active menée par le Groupe afin de diminuer ses frais de structure.

**Frais de recherche et de développement.** Les frais de recherche et de développement, qui représentent 1 % du chiffre d'affaires, sont restés stables entre 2003 et 2004, à environ 130 millions d'euros.

**Autres charges et produits.** Les autres charges s'élèvent à 204 millions d'euros en 2004 contre 261 millions d'euros en 2003. Elles se décomposent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Participation et intéressement .....	118	115
Amortissement des goodwill des sociétés consolidées par intégration globale .....	84	70
Autres .....	<u>59</u>	<u>19</u>
Total .....	<u>261</u>	<u>204</u>

La diminution des charges d'amortissement des goodwill en 2004 résulte principalement des opérations de réorganisation des activités HOD aux Etats-Unis d'Amérique intervenues fin 2003. La baisse des autres charges résulte notamment de la reprise de certaines provisions devenues sans objet.

**Résultat opérationnel.** Le résultat opérationnel a augmenté de 101 millions d'euros, passant de 1 604 millions d'euros en 2003 à 1 705 millions d'euros en 2004.

La marge opérationnelle s'est améliorée de 22 points de base, passant de 12,2 % en 2003 à 12,4 % en 2004. Cette progression, qui provient pour 32 points de base de l'activité opérationnelle du Groupe, est à mettre en perspective d'un contexte de hausse sensible du prix des matières premières, principalement du PET en Asie et en Europe, et de l'impact négatif de l'évolution des taux de change sur les exportations du pôle Boissons. Par ailleurs, la marge opérationnelle du second semestre 2004 a été négativement impactée par les conditions météorologiques en Europe et la mise en œuvre de l'accord général de baisse des prix en France signé avec la grande distribution en juin 2004. En revanche, les changements dans le périmètre de consolidation n'ont eu qu'un impact limité sur la marge opérationnelle de 2004.

**Eléments exceptionnels.** En 2004, les charges exceptionnelles s'élèvent à 105 millions d'euros et comprennent principalement (i) la moins-value de 132 millions d'euros réalisée dans le cadre de la cession des filiales du Pôle Biscuits au Royaume-Uni (Jacob's) et en Irlande (Irish Biscuits), partiellement compensée par un complément sur le prix de vente de la société BSN Glasspack d'un montant de 71 millions d'euros et les plus-values réalisées sur la cession de participations non consolidées, (ii) des dépréciations d'actifs pour 34 millions d'euros, et (iii) des coûts de restructuration et d'intégration de 62 millions d'euros liés aux activités du Pôle Biscuits en Europe et en Amérique du sud.

En 2003, les éléments exceptionnels s'élevaient à 60 millions et comprenaient principalement (i) des coûts de restructuration, relatifs notamment aux activités du Pôle Biscuits en Europe, (ii) des coûts de pré-retraite, et (iii) des coûts liés à la constitution de la société DS Waters, LP aux Etats-Unis d'Amérique.

**Frais financiers nets.** Les frais financiers nets sont passés de 70 millions d'euros en 2003 à 73 millions d'euros en 2004. Ils se décomposent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Coût de l'endettement financier net .....	105	86
Autres éléments financiers nets .....	(35)	(13)
Total .....	<u>70</u>	<u>73</u>

La diminution de la dette nette moyenne du Groupe, provenant des cessions réalisées depuis 2002, a été conjuguée à une diminution du taux moyen de financement du Groupe, liée à la baisse continue des taux d'intérêt au cours des dernières années et à la mise en place en 2002 et 2003 d'emprunts obligataires à faible taux d'intérêt. La diminution des autres éléments financiers résulte du remboursement du crédit vendeur lié à la cession de BSN Glasspack et de plus-values de cession de titres Scottish et Newcastle moindres.

**Impôts sur les bénéfices.** La charge d'impôt a diminué, passant de 488 millions d'euros en 2003 à 457 millions d'euros en 2004. La diminution du taux effectif d'imposition, de 33,1% en 2003 à 29,9 % en 2004, résulte d'une fiscalisation particulière des plus et moins values de cession et de reprises de provisions devenues sans objet compte tenu de l'issue favorable des contrôles fiscaux qui étaient en cours en 2003. Un rapprochement entre le taux d'imposition français et le taux d'imposition effectif du Groupe figure dans la *Note 23 de l'Annexe aux comptes consolidés*.

**Intérêts minoritaires.** La part des intérêts minoritaires est passée de 184 millions d'euros en 2003 à 189 millions d'euros en 2004. Les intérêts minoritaires sont principalement relatifs aux sociétés où les intérêts minoritaires sont importants, notamment Wahaha (Boissons – Chine) et Danone Espagne (Produits Laitiers Frais – Espagne).

**Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence.** La part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence se décompose comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Quote-part dans les résultats (hors amortissement de goodwill et dépréciations exceptionnelles) ...	49	58
Dotations aux amortissements de goodwills .....	(12)	(22)
Provisions et dépréciations exceptionnelles .....	-	(600)
Total .....	<u>37</u>	<u>(564)</u>

En 2004, la ligne « Provisions et dépréciations exceptionnelles » enregistrent les provisions et pertes de valeur constatées sur les participations du Groupe dans Danone Waters, LP et The Danone Springs of Eden BV (voir *Notes 2 et 6 de l'Annexe aux comptes consolidés*). Parmi les facteurs ayant conduit à la décision de déprécier la valeur de la participation dans DS Waters, LP, figurent les perspectives d'une croissance des volumes plus faible sur le marché, un environnement prix de plus en plus concurrentiel sur les formats HOD et une érosion plus rapide que prévue des revenus liés à la location des fontaines. L'ensemble de ces facteurs défavorables a un impact, à ce jour, supérieur aux synergies de coûts générées par le regroupement des activités HOD du Groupe et celles de Suntory Limited. En 2003, la ligne « Quote-part dans les résultats » incluait des coûts d'intégration des sociétés The Danone Springs of Eden BV et DS Waters, LP. En 2004, cette ligne intègre la quote-part de résultat de la société Yakult Honsha qui est mise en équivalence depuis le mois d'avril 2004.

**Bénéfice net.** En 2004, le Groupe a généré un résultat net de 317 millions d'euros contre 839 millions d'euros en 2003. Cette diminution résulte des dépréciations exceptionnelles constatées sur les participations du Groupe dans le HOD aux Etats-Unis et en Europe. Hors prise en compte de ces éléments exceptionnels, le bénéfice net de l'exercice 2004 aurait été de 917 millions d'euros, et la croissance du bénéfice net entre 2003 et 2004 aurait été de 9,3 %.

**Bénéfice net par action.** Le bénéfice net dilué est passé de 3,22 euros par action en 2003 à 1,25 euro par action en 2004. Hors prise en compte des provisions et dépréciations exceptionnelles constatées sur les participations du Groupe dans le HOD, le bénéfice net dilué par action aurait été de 3,58 euros par action, en progression de 11,2% par rapport à 2003.

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

**Produits Laitiers Frais.** Le chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais est passé de 6 185 millions d'euros en 2003 à 6 914 millions d'euros en 2004, soit une augmentation de 11,8 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 10,5 %, soit la meilleure performance enregistrée par le Pôle au cours de ces dernières années. Cette croissance interne a été renforcée par des effets de périmètre positifs, liés notamment à l'intégration globale de Stonyfield (Etats-Unis) et Danone Tikvesli (Turquie), sociétés dont le Groupe a pris le contrôle fin 2003. Les variations des taux de change ont eu un impact négatif sur la croissance à hauteur de 1,7%. Les ventes de yoghourts et produits assimilés, qui représentent environ 92 % des ventes du Pôle, ont réalisé une progression de plus de 12 % de leur chiffre d'affaires. La plupart des sociétés du Pôle ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires, l'Europe contribuant à celle-ci à hauteur de 60 % environ.

La performance réalisée en 2004 témoigne une fois encore de la capacité du Pôle à innover et à étendre le territoire de ses marques et produits atouts, qu'il s'agisse d'extensions géographiques ou de déclinaisons produits. Ainsi *Danacol*, produit laitier favorisant la prévention contre le cholestérol, a-t-il été lancé avec succès dans un certain nombre de pays, dont la France, l'Espagne, la Belgique et le Royaume-Uni. *Actimel*, désormais présent dans près de 20 pays, a continué d'enregistrer une progression de ses ventes de près de 30 % à périmètre et taux de change constants et a représenté un chiffre d'affaires d'environ 790 millions d'euros en 2004. Les gammes allégées *Taillefine/Vitalinea* et santé *Bio/Activia* qui représentent respectivement environ 7 % et 5% du chiffre d'affaires global du Groupe ont connu un taux de croissance de leurs ventes de respectivement environ 15 % et 36%.

Le résultat opérationnel a progressé de 12,1 %, passant de 845 millions d'euros en 2003 à 947 millions d'euros en 2004, la marge opérationnelle restant stable à 13,7 % en raison d'une croissance forte dans des pays à moindre rentabilité et des difficultés rencontrées sur les marchés à plus forte rentabilité comme la France.

**Boissons.** Le chiffre d'affaires du pôle Boissons est passé de 3 557 millions d'euros en 2003 à 3 427 millions d'euros en 2004, soit une baisse de 3,6 % résultant d'un effet périmètre négatif de 6,7 % et d'un effet conversion négatif de 4,0 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires du Pôle a augmenté de 7,0 % en 2004 contre 9,9 % en 2003, et ce malgré les conditions climatologiques défavorables en Europe au cours du troisième trimestre. Les effets de périmètre négatifs sont principalement liés à la déconsolidation des activités d'eau en bonbonnes aux Etats-Unis, qui ont été apportées à la société en participation DS Waters, LP en novembre 2003. L'innovation a de nouveau été un facteur important dans la croissance du Pôle avec, en particulier, le développement des eaux fonctionnelles en Asie, telles *Mizone* et *G-Vital* en Chine.

Le résultat opérationnel a diminué de 8 %, de 537 millions d'euros en 2003 à 494 millions d'euros en 2004 et la marge opérationnelle est passée de 15,1 % en 2003 à 14,4 % en 2004. Cette baisse de la marge opérationnelle provient notamment (i) des effets négatifs liés à l'augmentation du prix des matières premières, en particulier le PET, (ii) à l'évolution défavorable des taux de change sur les exportations d'*Evian* et de *Volvic* et, (iii) des variations des conditions climatiques entre 2003 et 2004. En revanche, la déconsolidation des activités d'eau en bonbonnes aux Etats-Unis a eu un impact positif sur l'évolution du taux de marge.

**Biscuits et Produits Céréaliers.** Le chiffre d'affaires du pôle Biscuits et Produits Céréaliers est passé de 3 071 millions d'euros en 2003 à 3 041 millions d'euros en 2004, affichant une baisse de 1,0 % avec un effet périmètre négatif de 3,5 % et un effet conversion négatif de 1,4 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires du pôle Biscuits et Produits Céréaliers a augmenté de 3,9 %, à comparer à une croissance moyenne de 1% au cours des trois dernières années. En 2004, la croissance a de nouveau été tirée par l'Asie (notamment l'Inde et l'Indonésie) ainsi que par l'Amérique latine. En Europe, les ventes ont légèrement progressé, et ce en dépit de la baisse générale de la consommation de biscuits sucrés et de la pression concurrentielle forte d'acteurs locaux.

Le résultat opérationnel du pôle Biscuits et Produits Céréaliers est passé de 280 millions d'euros en 2003 à 301 millions d'euros en 2004. La marge opérationnelle est passée de 9,1 % en 2003 à 9,9 % en 2004. L'augmentation de la marge opérationnelle traduit les efforts menés par le Groupe afin de restaurer la rentabilité de son activité Biscuits.

**Autres Activités Alimentaires.** Le chiffre d'affaires de ces activités est resté stable à 318 millions d'euros en 2004, la croissance à périmètre et taux de change constants, de 0,5%, étant contrebalancée par des effets de conversion négatifs.

Le résultat opérationnel des Autres Activités Alimentaires a légèrement augmenté, passant de 57 millions d'euros en 2003 à 61 millions d'euros en 2004. La marge opérationnelle s'élève à 19,2 % en 2004 contre 17,9 % en 2003 et bénéficie des efforts de concentration sur les marques les plus rentables.

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

**Europe.** Le chiffre d'affaires de la zone Europe est passé de 8 876 millions en 2003 à 9 354 millions en 2004, soit une augmentation de 5,4%. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 4,6% en dépit d'une légère baisse du chiffre d'affaires en France, qui représente 3 600 millions d'euros soit 38,5% du total de la zone. La croissance en Europe a été notamment tirée par les excellentes performances de la Russie et de la Turquie.

Le résultat opérationnel est passé de 1 244 millions en 2003 à 1 275 millions en 2004 et la marge opérationnelle a baissé de 14,0% à 13,6% à la fois du fait (i) d'un impact négatif lié aux variations de périmètre (consolidation des activités en Turquie) (ii) de l'augmentation du prix de certaines matières premières, notamment le PET, (iii) de l'évolution défavorable des taux de change sur les exportations d'*Evian* et *Volvic*, et (iv) de la baisse de rentabilité de la France liée notamment aux conditions météorologiques défavorables en Europe et à la mise en œuvre de l'accord général sur la baisse des prix signé entre les industriels et la grande distribution en juin 2004.

**Asie.** Le chiffre d'affaires de la zone Asie est passé de 1 957 millions d'euros en 2003 à 2 072 millions d'euros en 2004, soit une augmentation de 5,9%. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 12,2% avec une forte contribution de l'Indonésie et de la Chine.

Le résultat opérationnel est passé de 279 millions en 2003 à 290 millions en 2004 et la marge opérationnelle a baissé de 14,3% à 14,0%, principalement du fait d'un impact très négatif de l'augmentation du prix du PET (car 69,3 % du chiffre d'affaires de la zone est réalisé dans l'activité Boissons).

**Reste du Monde.** Le chiffre d'affaires de cette zone, qui comprend principalement les activités du Groupe en Amérique et en Afrique du Sud, est passé de 2 298 millions d'euros en 2003 à 2 274 millions d'euros en 2004, soit une baisse de 1% principalement liée à la déconsolidation des activités d'eau en bonbonnes aux Etats-Unis. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 18,6% avec des croissances élevées dans tous les pays de la zone.

Le résultat opérationnel est passé de 196 millions d'euros en 2003 à 238 millions en 2004, et la marge opérationnelle est passée de 8,5% à 10,5% grâce à la croissance de l'activité.

### **2003 par rapport à 2002**

**Chiffre d'affaires.** Le chiffre d'affaires du Groupe a diminué de 3,1 %, passant de 13 555 millions d'euros en 2002 à 13 131 millions d'euros en 2003. Cette diminution s'explique par une croissance interne de 7,2 % contrebalancée par un effet très négatif des taux de conversion (6,7 %) et par un effet net négatif des variations de périmètre (3,6 %). L'effet périmètre s'explique principalement par la perte du chiffre d'affaires des activités cédées au cours du premier semestre 2002, notamment les activités domestiques d'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique et les activités de fromage et charcuterie de Galbani. Les mouvements de périmètre de l'année 2003 étant intervenus en fin d'année, ils n'ont pas eu un impact significatif sur le compte de résultat de l'exercice 2003. L'effet conversion s'explique principalement par le renforcement de l'euro vis à vis du dollar américain et des monnaies qui lui sont liées, notamment le yuan chinois. La croissance interne de 7,2 % réalisée en 2003 vient pour environ 4,2 % des volumes et pour 3 % d'une meilleure valorisation des produits.

Sur le plan géographique, la croissance interne réalisée en 2003 a été tirée par l'Asie et le Reste du Monde, qui ont réalisé respectivement 10,4 % et 10,9 %. La croissance interne en Europe, qui est un marché plus mature, a été de 5,4 %.

La croissance interne en 2003 a par ailleurs été inégalement répartie selon les trimestres :

1 <sup>er</sup> trimestre	7,8 %
2 <sup>ème</sup> trimestre	6,6 %
3 <sup>ème</sup> trimestre	9,4 %
4 <sup>ème</sup> trimestre	4,7 %

La croissance des deuxième et troisième trimestres a été affectée par (i) la pneumopathie atypique (« SRAS ») qui a négativement impacté les ventes en Asie, en particulier en Chine, et (ii) la canicule qui a positivement impacté les ventes de boissons en Europe au troisième trimestre.

La baisse de la croissance au cours du quatrième trimestre touche principalement les pôles Boissons et Biscuits et Produits Céréaliés. Les ventes du pôle Boissons ont été affectées par le déstockage des distributeurs après la canicule ainsi que par une baisse de la consommation sur les mois d'octobre et novembre 2003. Alors que les ventes du pôle Biscuits ont connu une forte croissance en Amérique Latine sur le quatrième trimestre, elles ont connu une croissance négative en Europe, notamment en France.

**Coût des produits vendus.** Le coût des produits vendus correspond aux coûts de production, comprenant essentiellement le coût des matières premières alimentaires et des emballages, la main d'œuvre industrielle ainsi que l'amortissement du matériel de production. En valeur absolue, le coût des produits vendus a diminué de 7,1 %, passant de 6 442 millions d'euros en 2002 à 5 983 millions d'euros en 2003. En pourcentage du chiffre d'affaires, le coût des produits vendus est passé de 47,5 % en 2002 à 45,6 % en 2003, soit une baisse de 190 points de base environ. Cette diminution résulte principalement de l'évolution favorable des coûts des matières premières et traduit la poursuite de la politique menée par le Groupe afin d'optimiser l'utilisation des ingrédients et des emballages, de rationaliser les flux de matières en collaboration avec les fournisseurs et d'améliorer sa productivité.

**Frais sur ventes.** Les frais sur ventes se composent des dépenses publicitaires et promotionnelles, des coûts de distribution et des frais de structure de la force de vente. En valeur absolue, les frais sur ventes sont passés de 4 170 millions d'euros en 2002 à 4 176 millions d'euros en 2003, représentant respectivement 30,8 % et 31,8 % du chiffre d'affaires. Cette augmentation reflète la politique du Groupe visant à mobiliser des moyens importants afin de promouvoir ses produits et ses marques, et également adapter ses opérations publicitaires et promotionnelles aux habitudes de consommation locale.

**Frais généraux.** Les frais généraux ont légèrement augmenté en 2003 à 977 millions d'euros contre 964 millions d'euros en 2002. Ils représentent 7,4 % du chiffre d'affaires en 2003 et 7,1 % du chiffre d'affaires en 2002. L'augmentation des frais généraux est notamment imputable aux coûts engagés pour le déploiement du projet Thémis.

**Frais de recherche et de développement.** Les frais de recherche et de développement, qui représentent 1 % du chiffre d'affaires, sont restés relativement stables entre 2002 et 2003, passant de 133 millions d'euros en 2002 à 130 millions d'euros en 2003.

**Autres charges et produits.** Les autres charges s'élèvent à 261 millions d'euros en 2003 contre 256 millions d'euros en 2002. Elles se décomposent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Participation et intéressement .....	117	118
Amortissement des goodwill .....	109	84
Autres .....	<u>30</u>	<u>59</u>
Total .....	<u>256</u>	<u>261</u>

La diminution des charges d'amortissement des goodwill en 2003 provient des cessions intervenues en 2002. Jusqu'en septembre 2002, la ligne « Autres » comprenait des redevances de marque reçues de Scottish & Newcastle pour l'utilisation de la marque Kronenbourg.

**Résultat opérationnel.** Le résultat opérationnel a augmenté de 14 millions d'euros, passant de 1 590 millions d'euros en 2002 à 1 604 millions d'euros en 2003.

La marge opérationnelle s'est améliorée de 48 points de base, passant de 11,7 % en 2002 à 12,2 % en 2003. Cette progression de 48 points de base provient pour 21 points de base d'effets de périmètre (cession d'activités moins rentables comme Galbani et l'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique) et pour 27 points de base de l'activité opérationnelle du Groupe, dont un impact négatif de 20 points de base liés aux coûts engagés pour le projet Thémis. La marge opérationnelle du Groupe a été négativement impactée par la perte des redevances consécutive à la finalisation de la cession des activités brassicoles en Europe.

**Eléments exceptionnels.** En 2003, les éléments exceptionnels s'élèvent à 60 millions d'euros et comprennent principalement (i) des coûts de restructuration, relatifs notamment aux activités Biscuits en Europe, (ii) des coûts de pré-retraite, et (iii) des coûts liés à la constitution de la société DS Waters, LP aux Etats-Unis d'Amérique.

En 2002, les éléments exceptionnels se composaient essentiellement de plus et moins values de cession d'un montant net de 1 393 millions d'euros, d'amortissements exceptionnels d'actifs pour 829 millions d'euros et de coûts d'intégration et de restructuration pour 106 millions d'euros (dont 32 millions d'euros de coûts de restructuration des activités européennes de Biscuits, non provisionnables en 2001 selon les règles comptables). Une analyse détaillée des éléments exceptionnels et de leur impact sur l'impôt, les intérêts minoritaires et le résultat net figure en *Note 2 de l'Annexe aux comptes consolidés*.

**Frais financiers nets.** Les frais financiers nets sont passés de 110 millions d'euros en 2002 à 70 millions d'euros en 2003. Ils se décomposent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Coût de l'endettement financier net .....	190	105
Autres éléments financiers nets .....	<u>(80)</u>	<u>(35)</u>
Total .....	<u>110</u>	<u>70</u>

En 2002, la ligne "Autres éléments financiers nets" comprenait principalement des dividendes sur les différentes valeurs mobilières reçues en rémunération des actifs brassicoles cédés en 2000 au groupe Scottish & Newcastle.

Par ailleurs, la diminution de la dette nette moyenne du Groupe, provenant des cessions réalisées en 2002, a été conjuguée à une diminution du taux moyen de financement du Groupe, liée à la baisse continue des taux d'intérêt sur les années 2002 et 2003 et à la mise en place en 2002 et 2003 d'emprunts obligataires à faible taux d'intérêt.

**Impôts sur les bénéfices.** La charge d'impôt est restée relativement stable, passant de 490 millions d'euros en 2002 à 488 millions d'euros en 2003. Le taux effectif d'imposition est de 33,1 % en 2003 contre 25,3 % en 2002. Le taux effectif d'imposition de l'année 2002 avait été impacté par la non déductibilité des amortissements exceptionnels de goodwill et par l'imposition à des taux spécifiques des plus ou moins values de cession et des dépréciations exceptionnelles d'actifs. En excluant ces éléments exceptionnels, le taux effectif d'imposition aurait été de 35,4 % en 2002. Un rapprochement entre le taux d'imposition français et le taux d'imposition effectif du Groupe figure dans la *Note 23 de l'Annexe aux comptes consolidés*.

**Intérêts minoritaires.** La part des intérêts minoritaires est passée de 182 millions d'euros en 2002 à 184 millions d'euros en 2003. Les intérêts minoritaires sont principalement relatifs aux sociétés où les intérêts minoritaires sont importants, notamment Wahaha et Danone Espagne.

**Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence.** La part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence (y compris les dotations aux amortissements des goodwill) a augmenté, passant de 17 millions d'euros en 2002 à 37 millions d'euros en 2003. En 2003, les résultats des sociétés en équivalence incluent des coûts d'intégration des sociétés The Danone Springs of Eden BV et DS Waters, LP. En 2002, le résultat des sociétés mises en équivalence avait été impacté par des charges de restructuration supportées par la société BSN Glasspack, en partie compensée par une plus-value de cession de titres réalisée par la société Mahou. Si l'on exclut l'impact de ces éléments exceptionnels non récurrents d'un montant de 33 millions d'euros, la part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence aurait été de 50 millions d'euros en 2002.

**Bénéfice net.** En 2003, le Groupe a généré un résultat net de 839 millions d'euros contre 1 283 millions d'euros en 2002. Cette diminution provient du fait qu'en 2002 le bénéfice net intégrait des éléments exceptionnels non récurrents pour un montant de 455 millions d'euros (voir *Note 2 de l'Annexe aux comptes consolidés*). Hors prise en compte de ces éléments non récurrents, le bénéfice net de l'exercice 2002 aurait été de 828 millions d'euros, et la croissance du bénéfice net entre 2002 et 2003 aurait été de 1,3 %.

**Bénéfice net par action.** Le bénéfice net dilué est passé de 9,43 euros par action en 2002 à 6,45 euros par action en 2003. Hors prise en compte des éléments exceptionnels de 2002, le bénéfice net dilué par action, qui aurait été de 6,11 euros en 2002, affiche une croissance de 5,6 % en 2003.

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

**Produits Laitiers Frais.** Le chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais est passé de 6 277 millions d'euros en 2002 à 6 185 millions d'euros en 2003, soit une baisse de 1,4 %. Cette baisse résulte d'effets périmètre et conversion négatifs de respectivement 4,4 % et 6,6 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 9,6 %, progression équivalente à celle enregistrée en 2002. Les ventes de yogourts et produits assimilés, qui représentent près de 92 % des ventes du pôle, ont réalisé la plus forte croissance avec une progression d'environ 10 % de leur chiffre d'affaires. La plupart des sociétés du pôle ont réalisé une croissance de leur chiffre d'affaires, l'Europe contribuant à cette croissance à hauteur de 62 %.

La performance réalisée en 2003 témoigne une fois encore de la capacité du pôle à innover et à étendre le territoire de ses marques et produits piliers, qu'il s'agisse d'extensions géographiques ou de déclinaisons produits. Ainsi *Actimel*, désormais présent dans près de 20 pays, a continué d'enregistrer une progression de ses ventes de près de 30 % à périmètre et taux de change constants et a représenté un chiffre d'affaires d'environ 620 millions d'euros. La gamme allégée *Taillefine/Vitalinea* qui représente environ 7 % du chiffre d'affaires global du Groupe a connu un taux de croissance de ses ventes d'environ 10 %.

Le résultat opérationnel a progressé de 5,4 %, de 802 millions d'euros en 2002 à 845 millions d'euros en 2003 et la marge opérationnelle a progressé de 12,8 % à 13,7 %. L'amélioration de la marge opérationnelle provient (i) de la forte croissance de l'activité et (ii) de l'impact favorable d'environ 40 points de base lié à la cession des activités Galbani en avril 2002.

**Boissons.** Le chiffre d'affaires du pôle Boissons est passé de 3 691 millions d'euros en 2002 à 3 557 millions d'euros en 2003, soit une baisse de 3,6 % résultant d'un effet périmètre négatif de 4,0 % et d'un effet conversion négatif de 9,5 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires du Pôle a augmenté de 9,9 % en 2003 contre 4,3 % en 2002. Les ventes ont connu une progression soutenue en Europe, particulièrement au troisième trimestre, en raison d'une climatologie très favorable. Cette hausse a été partiellement compensée par les effets négatifs du SRAS sur les ventes en Asie au deuxième trimestre. L'innovation a de nouveau été un facteur important dans la croissance du Pôle avec, en particulier, le développement des eaux aromatisées dans plusieurs pays.

Le résultat opérationnel a augmenté de 15,7 %, de 464 millions d'euros en 2002 à 537 millions d'euros en 2003 et la marge opérationnelle est passée de 12,6 % en 2002 à 15,1 % en 2003. Cette amélioration de la marge opérationnelle provient (i) de la croissance des volumes, notamment liée à l'effet de la canicule en Europe au cours du troisième trimestre 2003, et (ii) de la cession des activités domestiques d'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique sur le second semestre 2002 qui a contribué à une amélioration de la marge de 80 points de base.

**Biscuits et Produits Céréaliers.** Le chiffre d'affaires du pôle Biscuits et Produits Céréaliers est passé de 3 231 millions d'euros en 2002 à 3 071 millions d'euros en 2003, affichant une baisse de 5,0 % avec un effet périmètre négatif de 1,9 % et un effet conversion négatif de 3,5 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires des Biscuits et Produits Céréaliers a augmenté de 0,4 %, à comparer à une progression de 2,4 % enregistrée en 2002. Alors que les ventes ont fortement progressé en Asie (notamment en Chine et en Indonésie), elles ont connu une année difficile en Europe et au Brésil. La baisse des ventes en Europe s'explique notamment par la baisse générale de la consommation de biscuits sucrés, mais aussi par la pression concurrentielle forte d'acteurs locaux.

Le résultat opérationnel du pôle Biscuits et Produits Céréaliers est passé de 317 millions d'euros en 2002 à 280 millions d'euros en 2003. La marge opérationnelle est passée de 9,8 % en 2002 à 9,1 % en 2003. La baisse de la marge opérationnelle résulte de la baisse des volumes, notamment au cours du second semestre 2003.

**Autres Activités Alimentaires.** Le chiffre d'affaires de ces activités est passé de 356 millions d'euros en 2002 à 318 millions d'euros en 2003, affichant une diminution de 10,6 % avec un effet conversion négatif de 11,8 % et un effet périmètre négatif de 0,6 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires des Autres Activités Alimentaires a augmenté de 1,8 %.

Le résultat opérationnel des Autres Activités Alimentaires a légèrement diminué, passant de 61 millions d'euros en 2002 à 57 millions d'euros en 2003. La marge opérationnelle s'élève à 17,9 % en 2003 contre 17,1 % en 2002.

### 5.1.3 Financement et investissements

**Flux de trésorerie consolidés.** Au 31 décembre 2004, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement détenues par le Groupe représentaient au total 2 666 millions d’euros comparé à 2 214 millions d’euros au 31 décembre 2003.

Les activités de Danone ont toujours généré et devraient continuer de générer des liquidités suffisantes pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de la dette du Groupe et la distribution de dividendes. Le tableau ci-dessous présente l’analyse consolidée des besoins de financement de Danone pour les exercices clos respectivement aux 31 décembre 2002, 2003 et 2004.

(en millions d’euros)	Exercice clos au 31 décembre		
	2002	2003	2004
Trésorerie provenant de l’exploitation . . . . .	1 641	1 653	1 786
Investissements industriels . . . . .	(603)	(543)	(526)
“Free Cash Flow” <sup>(1)</sup> . . . . .	1 038	1 110	1 260
Investissements financiers (nets de cessions) . . . . .	2 915	(872)	553
Variation des prêts et autres valeurs immobilisées . . . . .	(232)	(27)	131
Dividendes distribués . . . . .	(404)	(432)	(456)
Rachats d’actions . . . . .	(786)	(368)	(213)
Augmentation du capital et des primes . . . . .	47	32	38
Ressources (besoins) nets de financement . . . . .	<u>2 578</u>	<u>(557)</u>	<u>1 313</u>

<sup>(1)</sup> Le “Free Cash Flow”, ou trésorerie disponible, représente le solde de la trésorerie provenant de l’exploitation après avoir effectué les investissements industriels nécessaires. Le programme de titrisation de créances, mis en place en 2001, a eu un impact positif de 36 millions d’euros sur la trésorerie disponible en 2004, contre un impact négatif de 39 millions d’euros en 2003 et un impact positif de 21 millions d’euros en 2002.

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

L’amélioration de la trésorerie provenant de l’exploitation résulte (i) d’une augmentation de la marge brute d’autofinancement, qui est passée de 1 460 millions d’euros en 2003 à 1 628 millions d’euros en 2004, et (ii) d’une optimisation du besoin en fonds de roulement, dont la variation s’est élevée à 158 millions d’euros en 2004. Le programme de titrisation de créances mis en place en 2001 a eu un impact positif de 36 millions d’euros en 2004 sur la variation du besoin en fonds de roulement.

**Investissements industriels.** Les investissements industriels se sont élevés à 526 millions d’euros en 2004 contre 543 millions d’euros en 2003, représentant respectivement 3,8 % et 4,1 % du chiffre d’affaires. Ces investissements sont décrits dans le paragraphe 4.4.4 Principaux investissements de l’année 2004.

**Investissements financiers nets de cession.** Les acquisitions et prises de participation se sont élevés à 98 millions d’euros en 2004 contre 1 088 millions d’euros en 2003. Les acquisitions de l’exercice 2004 sont essentiellement relatives à la prise de participation complémentaire dans la société Zywiec Zdroj (Boissons – Pologne), à l’acquisition de la société Chock and Rolls (Biscuits – Russie) et à l’acquisition d’une participation dans la société Bonafont Garrafones y Servicios (HOD – Mexique).

Les produits de cession d’actifs se sont élevés à 651 millions d’euros en 2004. Ils sont principalement liés à la cession des activités Biscuits au Royaume-Uni et en Irlande ainsi qu’au complément de prix reçu au titre de la cession de la société BSN Glasspack.

**Rachats d’actions.** Les rachats d’actions propres ont représenté 213 millions d’euros en 2004 pour 3 396 387 actions rachetées contre 368 millions d’euros en 2003 pour 3 161 575 actions rachetées.

**Situation financière.** La dette nette consolidée du Groupe (c’est-à-dire les emprunts à moins d’un an et découverts bancaires, les dettes à plus d’un an et les obligations convertibles, moins la trésorerie, les disponibilités, les valeurs mobilières de placement et, en 2003, certains éléments d’un montant total de

130 millions d'euros classés en autres immobilisations financières et prêts à moins d'un an), a diminué, s'établissant à 1 385 millions d'euros au 31 décembre 2004 contre 2 692 millions d'euros au 31 décembre 2003, soit des ratios d'endettement net sur fonds propres de 26 % en 2004 (39 % en incluant la titrisation de créances commerciales) et 49 % en 2003 (61 % en incluant la titrisation de créances commerciales).

Les dettes à plus d'un an de la Société sont notées A+ par Standard & Poor's et ses billets de trésorerie A1. L'objectif du Groupe est de maîtriser le coût d'accès à ses capitaux, en privilégiant un financement par la dette, tout en maintenant un niveau d'endettement raisonnable pour conserver sa flexibilité financière.

La Société et ses filiales financières spécialisées bénéficient d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, leur offrant la possibilité d'utiliser à tout moment des lignes de crédit à moyen terme. Aux 31 décembre 2003 et 2004, ces lignes de crédit s'élevaient à 3 050 millions d'euros au titre de chacun de ces deux exercices. Les filiales opérationnelles de la Société bénéficient par ailleurs de lignes de crédit d'un montant total de 117 millions d'euros au 31 décembre 2004. En outre, à cette date, les disponibilités du Groupe s'élevaient à 2 666 millions d'euros (contre 2 214 millions d'euros au 31 décembre 2003) : ces ressources permettent au Groupe de couvrir ses dépenses d'exploitation et de saisir des opportunités d'expansion.

Par ailleurs, il est proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 de renouveler l'autorisation consentie au Conseil d'Administration de procéder à l'émission d'obligations simples ou de titres subordonnés à durée déterminée ou indéterminée, à concurrence d'un montant nominal maximal de 2 milliards d'euros. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 5 ans à compter de la date de cette Assemblée.

### *Total de l'actif.*

L'actif du Groupe au 31 décembre 2002, 2003 et 2004 se décompose comme suit :

<u>(en millions d'euros)</u>	<u>Exercice clos le 31 décembre</u>		
	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Immobilisations corporelles .....	2 992	2 734	2 682
Immobilisations incorporelles .....	4 227	3 666	3 217
Sociétés mises en équivalence .....	1 066	2 073	1 948
Autres actifs à long-terme .....	1 306	1 509	727
Actif immobilisé .....	9 591	9 982	8 574
Actif circulant (hors trésorerie) .....	2 315	2 109	1 961
Trésorerie .....	3 369	2 214	2 666
Total actif .....	<u>15 275</u>	<u>14 305</u>	<u>13 201</u>

L'actif immobilisé a diminué de 1 408 millions d'euros entre 2003 et 2004. Cette réduction provient notamment des dépréciations exceptionnelles constatées sur les participations du Groupe dans les sociétés Danone Springs of Eden BV et DS Waters, LP. A la fin de l'exercice 2004, le Groupe a en effet procédé à la revue de la valeur de sa participation dans ces deux sociétés. Cette revue, qui a été effectuée avec l'aide de consultants extérieurs, a conduit le Groupe à constater une charge exceptionnelle de 600 millions d'euros laquelle comprend (i) une dépréciation de la valeur comptable de la participation dans Danone Waters, LP ainsi qu'une provision sur l'engagement de rachat de la participation détenue par Suntory Limited, pour un montant total de 450 millions d'euros et (ii) une dépréciation de la valeur comptable de la participation du Groupe dans The Danone Springs of Eden BV à hauteur de 150 millions d'euros.

La baisse du poste « Sociétés mises en équivalence » résultant des dépréciations exceptionnelles constatées sur les participations dans The Danone Springs of Eden BV et DS Waters, LP est partiellement compensée par l'entrée de Yakult dans le périmètre de consolidation à compter d'avril 2004. Jusqu'à cette date, la participation du Groupe dans Yakult figurait sur la ligne « Titres non consolidés » (comprise dans le poste « Autres actifs à long terme » dans le tableau ci-dessus). La baisse des autres actifs à long terme est également liée à l'encaissement du crédit vendeur de 142 millions d'euros accordé dans le cadre de la cession de BSN Glasspack en 1999.

L'actif immobilisé a légèrement augmenté entre 2002 et 2003. Les changements dans la composition de l'actif immobilisé résultent principalement de la création des sociétés The Danone Springs of Eden BV et DS Waters, LP, lesquelles ont fortement contribué à la croissance du poste « Sociétés mises en équivalences », et, pour ce qui concerne DS Waters, LP, à la réduction des goodwills inclus dans les immobilisations incorporelles.

**Capitaux propres.** La part du Groupe dans les capitaux propres a diminué de 247 millions d'euros en 2004, les dividendes, les rachats d'actions et les différences de conversion ayant été supérieurs au résultat net.

**Rentabilité des capitaux investis.** Pour la cinquième année consécutive, le Groupe a enregistré une amélioration de son retour sur capitaux investis, passé de 12,7 % en 2003 à 14,4 % en 2004. Le retour sur capitaux investis est égal au résultat opérationnel après impôts et avant amortissement des goodwill (y compris la part des sociétés mises en équivalence) sur les capitaux investis moyens avant amortissement des goodwill.

Le retour annuel moyen sur investissement pour l'actionnaire, (calculé sur 5 ans et prenant en compte la progression du titre et le dividende, y compris l'avoir fiscal), avant impôts, (« TSR », *Total Shareholder Return*) a été de 4,8% en 2004 (contre 2,9 % en 2003).

#### 5.1.4 Obligations contractuelles et engagements hors bilan

##### Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente les obligations contractuelles du Groupe au 31 décembre 2004 :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période						
	Total	2005	2006	2007	2008	2009	2010 et après
Dettes financières <sup>(1) (2) (3)</sup> . . . . .	4 128	412	963	1 073	793	119	769
Contrats de location financement <sup>(2)</sup> . . . . .	70	50	17	1	1	–	1
Contrats de location simple . . . . .	239	60	49	37	27	18	48
Engagements d'achat de biens, services et investissements industriels . . . . .	482	368	47	19	15	13	20

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

<sup>(2)</sup> Y compris intérêts financiers et part à moins d'un an

<sup>(3)</sup> Les emprunts obligataires convertibles sont reflétés dans la colonne 2007. Ils peuvent cependant, sous certaines conditions, faire l'objet de remboursements anticipés (voir Note 14 de l'Annexe aux comptes consolidés).

##### Autres Engagements

(en millions d'euros)	Montant des engagements par période d'expiration						
	Total	2005	2006	2007	2008	2009	2010 et après
Lignes de crédits . . . . .	3 167	392	475	600	1 000	700	–
Garanties et nantisements donnés . . . . .	458	73	375	–	–	–	10
Options d'achat de participations <sup>(1)</sup> . . . . .	2 930	90	265	50	315	–	2 210

<sup>(1)</sup> Ces options d'achat sont relatives à certaines sociétés dans lesquelles le Groupe détient une participation inférieure à 100 %. Le Groupe a signé des accords avec ses partenaires dans ces sociétés aux termes desquels il s'est engagé à acquérir leurs participations (voir ci-dessous).

##### Engagements liés aux investissements financiers du Groupe

*The Danone Springs of Eden BV.* Dans le cadre de la formation de la société The Danone Springs of Eden BV, le Groupe a accordé une option de vente et dispose d'une option d'achat, exerçables inconditionnellement en 2008 et éventuellement, sous certaines conditions, à une date antérieure, sur les 33,1 % qu'il ne détient pas dans cette société, directement ou indirectement. Le prix d'exercice de ces options est fonction d'une valorisation de la société prenant en compte ses performances économiques et ses résultats.

Au 31 décembre 2004, l'engagement du Groupe au titre de ces options est évalué à 140 millions d'euros.

*DS Waters, LP.* Dans le cadre de la création de la joint-venture DS Waters, LP en partenariat avec le groupe Suntory Limited, Suntory dispose d'une option de vente de sa participation exerçable en deux étapes, en novembre 2006 et en novembre 2008, sur la base d'une valeur de marché assortie d'une décôte de 15 %, d'un seuil minimum (230 millions d'euros) et d'un plafond (520 millions d'euros). Au 31 décembre 2004, l'engagement du Groupe au titre de cette option est évalué à 230 millions d'euros et a fait l'objet d'une provision partielle (voir Note 17 de l'Annexe aux comptes consolidés). Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à souscrire des actions de préférence pour un montant de 100 millions d'euros dans le cas où DS Waters, LP ne serait pas en mesure de respecter ses covenants bancaires en novembre 2006.

*Autres.* 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 de vente est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de la société concernée à la date d'exercice de l'option. Au 31 décembre 2004, les engagements financiers au titre de ces options sont estimés à environ 2,6 milliards d'euros, dont une majorité est exerçable à tout moment. Les principaux engagements concernent Danone Espagne pour 1 860 millions d'euros et Danone Asia pour 150 millions d'euros (voir *Note 25 de l'Annexe aux comptes consolidés*).

En janvier 2005, une partie de l'option portant sur les titres de Danone Asia Pte Ltd a été exercée, augmentant ainsi le pourcentage de participation du Groupe de 93,56 % à 96,78 %. Aucun autre investissement financier significatif n'est actuellement envisagé au titre de ces options.

#### ***Garanties liées à des sociétés cédées***

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 2004. 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.

## 5.2 DOCUMENTS CONSOLIDES

	<u>Page</u>
5.2.1 Comptes consolidés .....	73
5.2.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés .....	110
5.2.3 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux payés par le Groupe .....	111
5.2.4 Passage aux normes IFRS .....	111
5.2.5 Rapprochement entre le bénéfice net et les capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés et le bénéfice net et les capitaux propres établis selon les normes américaines .....	121

## 5.2.1 Comptes consolidés

### RESULTATS CONSOLIDES

	Notes	2002	2003	2004
(En millions d'euros)				
<b>Chiffre d'affaires</b> .....		13 555	13 131	13 700
Coût des produits vendus .....		(6 442)	(5 983)	(6 369)
Frais sur ventes .....		(4 170)	(4 176)	(4 294)
Frais généraux .....		(964)	(977)	(997)
Frais de recherche et de développement .....		(133)	(130)	(131)
Autres charges et produits .....	21	(256)	(261)	(204)
<b>Résultat opérationnel</b> .....		1 590	1 604	1 705
Eléments exceptionnels .....	2	458	(60)	(105)
Frais financiers nets .....	22	(110)	(70)	(73)
<b>Résultat avant impôts</b> .....		1 938	1 474	1 527
Impôts sur les bénéfices .....	23	(490)	(488)	(457)
<b>Résultat des sociétés intégrées avant déduction des intérêts minoritaires</b> .....		1 448	986	1 070
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées .....		(182)	(184)	(189)
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence .....		17	37	(564)
<b>Bénéfice net</b> .....		1 283	839	317

### PAR ACTION (Note 1 et Note 12)

	(En euros, excepté nombre d'actions)		
<i>Nombre d'actions retenu pour le calcul :</i>			
– du bénéfice net .....	263 700 262	254 583 270	250 671 990
– du bénéfice net dilué .....	274 482 258	263 196 496	257 882 844
Bénéfice net .....	4,87	3,30	1,26
Bénéfice net dilué .....	4,72	3,22	1,25

Les notes annexes figurant aux pages 77 à 109 font partie intégrante des comptes consolidés.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**BILANS CONSOLIDES**

**ACTIF**

	Notes	2002	2003	2004
(En millions d'euros)				
Immobilisations corporelles .....	4	6 895	6 630	6 650
Moins amortissements .....		(3 903)	(3 896)	(3 968)
		<u>2 992</u>	<u>2 734</u>	<u>2 682</u>
Marques .....	5	1 259	1 274	1 147
Autres immobilisations incorporelles nettes .....	5	234	249	253
Goodwills nets .....	5	2 734	2 143	1 817
		<u>4 227</u>	<u>3 666</u>	<u>3 217</u>
Sociétés mises en équivalence .....	6	1 066	2 073	1 948
Titres de participation .....	7	634	766	213
Prêts à plus d'un an .....	8	388	457	316
Autres immobilisations financières .....		284	286	198
		<u>2 372</u>	<u>3 582</u>	<u>2 675</u>
<b>Actif immobilisé</b> .....		<u>9 591</u>	<u>9 982</u>	<u>8 574</u>
Stocks .....	9	592	571	603
Clients et comptes rattachés .....	10	820	798	764
Autres comptes débiteurs .....	10	775	648	554
Prêts à moins d'un an .....		128	92	40
Valeurs mobilières de placement .....	11	2 801	1 763	2 200
Disponibilités .....		568	451	466
<b>Actif circulant</b> .....		<u>5 684</u>	<u>4 323</u>	<u>4 627</u>
<b>Total de l'actif</b> .....		<u>15 275</u>	<u>14 305</u>	<u>13 201</u>

**PASSIF**

Capital (composé d'actions au nominal de 50 cents d'euro, nombre d'actions émises : 2004 : 268 095 520; 2003 : 269 950 986 ; 2002 : 274 670 244) .....		137	135	134
Primes .....		649	336	218
Bénéfices accumulés .....	12	6 568	7 113	7 122
Différences de conversion .....		(1 441)	(1 914)	(1 995)
Actions propres .....		(826)	(846)	(902)
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b> .....		<u>5 087</u>	<u>4 824</u>	<u>4 577</u>
Intérêts minoritaires .....		729	704	717
Emprunts obligataires convertibles .....	14	1 000	624	624
Dettes à plus d'un an .....	15	3 092	3 547	2 990
Provisions pour retraites .....	16	272	259	277
Autres provisions et passifs à plus d'un an .....	17	492	361	403
<b>Capitaux permanents</b> .....		<u>10 672</u>	<u>10 319</u>	<u>9 588</u>
Fournisseurs et comptes rattachés .....	18	1 516	1 586	1 659
Autres comptes créditeurs .....	18	1 541	1 535	1 517
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires .....		1 546	865	437
<b>Dettes à moins d'un an</b> .....		<u>4 603</u>	<u>3 986</u>	<u>3 613</u>
<b>Total du passif</b> .....		<u>15 275</u>	<u>14 305</u>	<u>13 201</u>

Les notes annexes figurant aux pages 77 à 109 font partie intégrante des comptes consolidés.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**TABLEAUX CONSOLIDES D'ANALYSE DE LA VARIATION DE TRESORERIE**

	<u>Notes</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
		(En millions d'euros)		
Bénéfice net		1 283	839	317
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées		182	184	189
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence		(17)	(37)	564
Dotation aux amortissements		721	599	559
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		30	32	45
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie		(621)	(157)	(46)
Marge brute d'autofinancement		1 578	1 460	1 628
Variation des stocks		11	(15)	(68)
Variation des créances clients et autres comptes débiteurs <sup>(1)</sup>		(109)	37	75
Variation des dettes fournisseurs et autres comptes créditeurs		148	155	151
Autres variations		13	16	—
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement		63	193	158
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation</b>		<b>1 641</b>	<b>1 653</b>	<b>1 786</b>
Investissements industriels		(603)	(543)	(526)
Investissements financiers	3	(495)	(1 088)	(98)
Cessions et réalisations d'actifs (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	3	3 410	216	651
Variation nette des prêts et autres valeurs immobilisées	3	(232)	(27)	131
<b>Trésorerie provenant des (affectée aux) opérations d'investissement / désinvestissement</b>		<b>2 080</b>	<b>(1 442)</b>	<b>158</b>
Augmentation du capital et des primes		47	32	38
Acquisition d'actions propres		(786)	(368)	(213)
Dividendes versés aux actionnaires de GROUPE DANONE et aux minoritaires des sociétés intégrées		(404)	(432)	(456)
Variation nette des dettes à long terme		(467)	603	(326)
Variation nette de l'endettement à moins d'un an		245	(1 122)	(536)
Variation des valeurs mobilières de placement		(2 418)	1 032	(415)
<b>Trésorerie affectée aux opérations de financement</b>		<b>(3 783)</b>	<b>(255)</b>	<b>(1 908)</b>
<b>Incidence des variations de taux de change</b>		<b>(83)</b>	<b>(73)</b>	<b>(21)</b>
<b>Variation globale de la trésorerie</b>		<b>(145)</b>	<b>(117)</b>	<b>15</b>
<b>Disponibilités au 1er janvier</b>		<b>713</b>	<b>568</b>	<b>451</b>
<b>Disponibilités au 31 décembre</b>		<b>568</b>	<b>451</b>	<b>466</b>
<b>Informations complémentaires</b>				
Flux de trésorerie liés au paiement :				
— d'intérêts financiers		105	95	105
— d'impôts sur les bénéfices		431	511	439

<sup>(1)</sup> Après prise en compte du programme de cession de créances (voir Note 10).

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**TABLEAUX DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES**  
*(hors intérêts minoritaires)*

	En nombre d'actions *		En millions d'euros					
	Composant le capital	En Circulation	Capital	Primes	Bénéfices accumulés	Différences de conversion	Actions propres	Capitaux propres part du Groupe
<b>Situation au 31 décembre 2001</b> .....	282 066 854	269 375 496	141	1 150	5 560	(301)	(603)	5 947
Augmentation de capital .....	1 003 390	1 003 390		45				45
Réduction de capital .....	(8 400 000)	(8 400 000)	(4)	(546)				(550)
Résultat de l'exercice 2002 .....					1 283			1 283
Dividendes distribués .....					(275)			(275)
Différences de conversion .....						(1 140)		(1 140)
Variation des actions propres .....		(3 395 220)					(223)	(223)
<b>Situation au 31 décembre 2002</b> .....	274 670 244	258 583 666	137	649	6 568	(1 441)	(826)	5 087
Augmentation de capital .....	680 742	680 742		32				32
Réduction de capital .....	(5 400 000)	(5 400 000)	(2)	(345)				(347)
Variation des actions propres .....		(726 874)					(20)	(20)
Résultat de l'exercice 2003 .....					839			839
Dividendes distribués .....					(294)			(294)
Différences de conversion .....						(473)		(473)
<b>Situation au 31 décembre 2003</b> .....	269 950 986	253 137 534	135	336	7 113	(1 914)	(846)	4 824
Augmentation de capital .....	744 534	744 534		38				38
Réduction de capital .....	(2 600 000)	(2 600 000)	(1)	(156)				(157)
Variation des actions propres .....		(515 267)					(56)	(56)
Résultat de l'exercice 2004 .....					317			317
Dividendes distribués .....					(308)			(308)
Différences de conversion .....						(81)		(81)
<b>Situation au 31 décembre 2004</b> .....	268 095 520	250 766 801	134	218	7 122	(1 995)	(902)	4 577

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

Au 31 décembre 2004, les différences négatives de conversion relatives aux anciennes monnaies de la zone Euro s'élèvent à 206 millions d'euros.

Les notes annexes figurant aux pages 77 à 109 font partie intégrante des comptes consolidés.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE**

**NOTE 1 — Principes comptables et méthodes d'évaluation**

**A. Première application de nouveaux textes comptables**

En décembre 2002, le Comité de la Réglementation Comptable (« CRC ») a adopté le règlement CRC 02-10 relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs. Ce règlement, qui a été amendé par le règlement CRC 03-07 en décembre 2003, s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2005, avec une application anticipée possible au 1er janvier 2002. L'application anticipée de ce règlement, non retenue par le Groupe, n'aurait pas eu d'effet significatif sur ses résultats ou sa situation financière.

En avril 2003, le Conseil National de la Comptabilité (« CNC ») a émis la recommandation n° 2003-R.01 relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires. Cette recommandation s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2004, avec une application anticipée possible au 1er janvier 2003. L'application de cette recommandation par le Groupe n'a pas eu un effet significatif sur ses résultats ou sa situation financière.

En octobre 2003, le CNC a émis la recommandation n° 2003-R.02 concernant la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes individuels et consolidés des entreprises. Cette recommandation s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2004, avec une application anticipée possible au 1er janvier 2003. L'application de cette recommandation par le Groupe n'a pas eu un effet significatif sur ses résultats ou sa situation financière.

En mai 2004, le CRC a adopté le règlement CRC 04-03 modifiant les paragraphes 1002, 10052, 300 et 425 du règlement n° 99-02 du 29 avril 1999. Ce règlement a été précisé par l'avis n° 2004-D du Comité d'Urgence du CNC, relatif aux dispositions particulières concernant la consolidation des Fonds Communs de Créances et des organismes étrangers assimilés. L'application de ce règlement par le Groupe à compter du 1er janvier 2004 n'a pas eu d'effet sur ses résultats ou sa situation financière.

En juin 2004, le CNC a émis l'avis n° 2004-15 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs. Cet avis s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2005. L'application anticipée de ce règlement, non retenue par le Groupe, n'aurait pas eu d'effet significatif sur ses résultats ou sa situation financière.

**B. Principes de consolidation**

Les comptes consolidés de GROUPE DANONE et de ses filiales ("le Groupe"), qui ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 10 février 2005, sont établis en conformité avec les principes comptables généralement admis en France et les règles et méthodes relatives aux comptes consolidés (Règlement 99-02 du CRC).

La mise en œuvre de ces principes occasionne des différences avec l'application des méthodes d'évaluation préconisées par les principes comptables généralement admis aux Etats-Unis d'Amérique, auxquels le Groupe se réfère également en raison du caractère international de ses activités. Ces différences portent essentiellement sur le classement dans le compte de résultat des frais de prestations commerciales payés par le Groupe à ses distributeurs, le traitement des marques et des goodwill ainsi que l'évaluation de certains instruments financiers. Un rapprochement détaillé entre le bénéfice net et les capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés et les mêmes agrégats établis selon les normes américaines, figure dans le paragraphe 5.2.5. du document de référence 2004.

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 d'orienter les politiques opérationnelles et financières de cette société, indépendamment de son pourcentage de participation. Ainsi, certaines sociétés listées dans le périmètre figurant en Note 28, sont-elles consolidées par intégration globale bien que le Groupe détienne un pourcentage de contrôle inférieur ou égal à 50%. 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").

Les sociétés associées dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable 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, y compris les résultats de l'exercice.

La méthode de l'intégration proportionnelle n'a pas été retenue car, dans les rares cas où le Groupe exerce un contrôle conjoint, l'application de cette méthode n'aurait pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés.

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.

En 2004, sur 173 sociétés consolidées (165 en 2003 et 152 en 2002), 146 font l'objet d'une intégration globale (138 en 2003 et 129 en 2002) et 27 d'une mise en équivalence (27 en 2003 et 23 en 2002). La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation au 31 décembre 2004, ainsi que les changements intervenus dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice 2004 sont détaillés dans la Note 28.

Les produits et charges de filiales 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.

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé (y compris les dividendes) sont éliminés.

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

#### *Traduction des opérations en devises*

Les créances et les dettes exprimées en devises et figurant au bilan à la clôture de l'exercice sont évaluées en fonction des cours de change applicables à cette date, à l'exception des créances et dettes faisant l'objet de couvertures contre le risque de change, lesquelles sont évaluées en fonction des cours de couverture. Les pertes et profits de change résultant de la conversion de transactions en devises figurent dans la rubrique "Autres charges et produits" 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*

Dans le cas général où la devise fonctionnelle est la devise nationale, les postes du bilan sont convertis en euros aux cours officiels de fin d'exercice et les postes du compte de résultat sont convertis en euros en utilisant pour chaque devise le cours moyen de l'exercice. 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. Les écarts d'acquisition sont convertis au cours de change de fin d'exercice à l'exception des écarts d'acquisition relatifs aux sociétés de la zone Euro pour lesquels des cours de change historiques ont été maintenus.

Dans les quelques cas où la devise fonctionnelle n'est pas la devise nationale (pays à très fort taux d'inflation, tels que la Turquie) la conversion en euros des états financiers est différente du cas général : les immobilisations, les titres de participation et les fonds propres, ainsi que les produits et charges y afférents, sont convertis en euros sur la base des cours historiques des devises étrangères. Les différences de conversion résultant de l'application de cours de change historiques pour certains éléments des comptes de résultat et bilan, et de cours de change de clôture pour d'autres, sont incluses dans la rubrique «Autres charges et produits» du compte de résultat consolidé.

### **D. Immobilisations incorporelles**

#### *Ecarts d'acquisition : "goodwills"*

Lors de l'acquisition de titres de sociétés consolidées par intégration globale ou mises en équivalence, le coût d'acquisition des titres est affecté aux actifs et passifs acquis évalués à leur juste valeur. L'écart entre le coût d'acquisition et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs acquis représente l'écart d'acquisition. Il est inscrit à l'actif du bilan consolidé dans la rubrique «Goodwills» pour les sociétés intégrées globalement et dans la rubrique «Sociétés mises en équivalence» pour les sociétés mises en équivalence.

Les goodwills relatifs aux sociétés étrangères sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de la société acquise.

Les goodwills sont amortis sur une durée de vingt à quarante ans, en majorité sur quarante ans, et selon un plan qui reflète aussi raisonnablement que possible les hypothèses retenues, les objectifs fixés et les perspectives envisagées au moment de l'acquisition.

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

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

La valeur nette comptable des immobilisations incorporelles fait l'objet d'une revue au minimum une fois par an et lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. Un amortissement exceptionnel est constaté lorsque la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles devient durablement inférieure à leur valeur nette comptable.

La valeur recouvrable des immobilisations incorporelles correspond au montant le plus élevé entre leur valeur vénale et leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée, notamment, sur la base de multiples de résultats ou des flux de trésorerie prévisionnels actualisés de l'Unité Génératrice de Trésorerie (« UGT ») à laquelle se rattachent les immobilisations testées. Les UGT correspondent à des regroupements de filiales appartenant à un même pôle d'activité et générant des flux de trésorerie nettement indépendants de ceux générés par d'autres UGT. Les flux de trésorerie servant de base au calcul des valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaire des UGT couvrant les cinq prochains exercices, et au-delà de cet horizon, ils sont extrapolés par application d'un taux de croissance perpétuelle spécifique à chaque UGT. Les flux de trésorerie font l'objet d'une actualisation par application d'un coût moyen pondéré du capital déterminé en fonction des pays dans lequel l'UGT étudiée opère. La valeur vénale correspond au prix de cession, net de frais, qui pourrait être obtenu par le Groupe dans le cadre d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché.

### **E. Immobilisations corporelles**

Les terrains, bâtiments et équipements 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 à hauteur de la valeur actuelle des loyers futurs lorsque le contrat transfère au Groupe, en substance, la majeure partie des risques liés à la propriété de l'actif. 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 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 : 6 à 15 ans
- Autres immobilisations : 3 à 10 ans

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. Un amortissement exceptionnel est comptabilisé lorsque la valeur recouvrable d'une immobilisation devient durablement inférieure à sa valeur nette comptable.

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.

Les emballages commerciaux consignés sont évalués au 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.

#### **F. Titres de participation**

Les titres de participation figurent au bilan consolidé à leur coût d'acquisition, correspondant au prix d'achat augmenté, le cas échéant, des frais nets d'impôts engagés lors de l'acquisition. Les titres de participation font l'objet de provisions pour dépréciation lorsque leur valeur d'utilité devient durablement inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'utilité des participations est déterminée sur la base de critères tels que la valeur de la quote-part du Groupe dans l'actif net, la valeur boursière ou les perspectives de rentabilité et de cash-flows, l'utilisation de ces critères étant pondérée par les effets de la détention de ces participations pour le Groupe, en termes de stratégie ou de synergies avec les activités existantes. Les dividendes reçus des sociétés non consolidées sont comptabilisés en produits au cours de l'année de leur encaissement.

#### **G. Stocks**

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

#### **H. Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées au plus bas entre leur prix de revient et leur valeur de marché. Aux 31 décembre 2004, 2003 et 2002, la valeur de marché de ces actifs est proche de leur prix de revient.

#### **I. 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 prix de revient, qui est généralement très proche de leur valeur de marché.

#### **J. 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.

#### **K. Subventions**

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

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

## **L. Impôts**

Le Groupe comptabilise des impôts différés sur les différences entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables des actifs et passifs, à l'exception toutefois des goodwill et des marques majeures acquises qui sont considérées comme indissociables des sociétés elles-mêmes et donc non cessibles séparément. 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. Les impôts dus au titre des réserves des filiales consolidées font l'objet d'une provision lorsque la distribution de ces réserves est envisagée dans un avenir prévisible.

Les impôts différés actifs sur les déficits fiscaux reportables et sur les différences temporaires font l'objet d'une provision pour dépréciation dès lors que leur récupération est jugée plus improbable que probable.

## **M. Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance**

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 une méthode actuarielle rétrospective qui tient compte des conditions économiques propres à chaque pays.

Ces 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 engagements du Groupe au titre des régimes de prévoyance font l'objet de provisions au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés. Ces provisions sont déterminées en appliquant une méthode actuarielle rétrospective, qui tient compte de l'espérance de vie et de prévisions d'évolution des dépenses médicales.

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

## **N. 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 ne peuvent être fixés de façon précise, 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.

## **O. Instruments financiers**

Afin de gérer son exposition aux risques de change, de taux et de variations des prix des matières premières, le Groupe utilise, principalement au travers de filiales spécialisées, des instruments financiers cotés sur des marchés organisés ou conclus de gré à gré avec des contreparties de premier rang. La politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

Les produits et charges résultant de l'utilisation d'instruments financiers dérivés sont constatés en résultat de manière symétrique aux produits et charges afférents aux éléments couverts :

- Le différentiel entre les intérêts à payer et les intérêts à recevoir relatifs aux contrats de swaps de taux d'intérêt et de devise est comptabilisé en produit ou charge d'intérêt sur la durée de l'élément couvert.
- Les pertes et gains de change relatifs aux contrats affectés à la couverture d'engagement fermes ou de transactions futures dont la réalisation est hautement probable, sont comptabilisés lorsque la transaction est dénouée.
- Les pertes et gains de change relatifs aux instruments financiers de devises utilisés pour couvrir certains investissements du Groupe dans des filiales étrangères sont inscrites dans le poste « Différences de conversion » dans les capitaux propres. Ils sont constatés dans le compte de résultat lorsque les investissements sont cédés ou liquidés.
- Les pertes et gains relatifs aux instruments financiers utilisés pour couvrir les achats de certaines matières premières sont constatés dans le compte de résultat à la date de réalisation des achats.

Lorsque les instruments financiers ne sont pas qualifiés comptablement d'instruments de couverture des risques, ils sont évalués à leur valeur de marché en fin de période et les gains ou pertes réalisés ou latents sont inscrits dans le compte de résultat.

## **P. Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires est enregistré au moment du transfert de propriété des produits.

Le chiffre d'affaires est constaté net des remises et ristournes accordées aux clients. En revanche, les coûts liés aux accords de participations publicitaires, de référencement ou concernant des actions promotionnelles ponctuelles, généralement facturés par les distributeurs, sont classés en frais sur ventes. Si la totalité des prestations commerciales payées par Danone à ses distributeurs était classée en diminution du chiffre d'affaires et non pour partie en frais sur ventes, le chiffre d'affaires aurait été réduit de 1 125, 1 081 et 1 007 millions d'euros respectivement en 2004, 2003 et 2002.

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 trois derniers exercices.

## **Q. Dépenses de publicité**

Les dépenses de publicité sont constatées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues. Elles s'élèvent respectivement à 947, 883 et 845 millions d'euros en 2004, 2003 et 2002.

## **R. Frais de recherche et développement**

Les frais de recherche et développement sont constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

## **S. Eléments exceptionnels**

Les charges et produits exceptionnels sont constitués des éléments significatifs qui, en raison de leur nature, de leur caractère inhabituel et de leur non récurrence, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité opérationnelle du Groupe. Ces charges et produits incluent notamment les plus ou moins values de cession de sociétés, certains coûts de restructuration et d'intégration, ainsi que les pertes de valeur d'immobilisations corporelles et incorporelles relatives à des sociétés intégrées globalement.

## **T. Bénéfice par action**

Le bénéfice net par action est déterminé en divisant le bénéfice 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 bénéfice net dilué par action est déterminé de même, après prise en compte du nombre moyen pondéré d'actions qui résulterait de la conversion des obligations convertibles et de la levée des options de souscription ou d'achat d'actions. Ce calcul est effectué en tenant compte de la réduction des frais financiers, nets d'impôts, qui résulterait de la conversion des obligations convertibles.

## **U. Utilisation d'estimations**

Dans le cadre du processus normal d'établissement des comptes consolidés, la détermination de certaines données figurant dans les états financiers nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations. Il s'agit notamment de la valorisation des actifs incorporels, de la détermination du montant des provisions pour risques et charges ou des provisions pour engagements commerciaux. Ces hypothèses, estimations ou appréciations 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.

## **V. Reclassements**

La présentation de certains éléments des états financiers des exercices 2002 et 2003 a pu être modifiée afin de la rendre homogène avec les règles adoptées pour l'exercice 2004.

## **NOTE 2 — Eléments exceptionnels**

Les éléments exceptionnels de l'exercice 2004 comprennent principalement (i) la moins-value réalisée dans le cadre de la cession des filiales du Pôle Biscuits au Royaume-Uni (Jacob's) et en Irlande (Irish Biscuits), un complément sur le prix de vente de la société BSN Glasspack et des plus-values de cession de titres de participation, (ii) des coûts de restructuration relatifs notamment aux activités Biscuits en Amérique du Sud, et (iii) des dépréciations d'actifs qui ont été calculées conformément aux méthodes d'évaluation décrites dans les Notes 1.D et 1.E.

Par ailleurs, des éléments exceptionnels figurent dans le poste « Résultat des sociétés mises en équivalence » pour un montant négatif de 600 millions d'euros et concernent des provisions et pertes de valeur sur les participations du Groupe dans les activités d'eau en bonbonnes (H.O.D.) aux Etats-Unis et en Europe (voir Notes 6 et 17).

L'impact de ces éléments sur les différentes lignes du compte de résultat de l'exercice 2004 se présente comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Eléments Exceptionnels</u>	<u>Impôts</u>	<u>Part des Intérêts Minoritaires</u>	<u>Résultat des sociétés mises en équivalence</u>	<u>Résultat Net</u>
Plus et moins values de cession . . . . .	(9)	30	–	–	21
Coûts de restructuration et d'intégration . . . . .	(62)	15	4	–	(43)
Dépréciations d'actifs . . . . .	(34)	4	6	–	(24)
Pertes de valeur et provision pour risques liées aux participations HOD . . . . .				(600)	(600)
Total exceptionnel . . . . .	<u>(105)</u>	<u>49</u>	<u>10</u>	<u>(600)</u>	<u>(646)</u>

Les éléments exceptionnels de l'exercice 2003 comprenaient principalement (i) des coûts de restructuration relatifs notamment aux activités Biscuits en Europe, (ii) des coûts de pré-retraite, et (iii) des coûts liés à la constitution de la société DS Waters, LP aux Etats-Unis d'Amérique. Ils impactaient négativement le résultat net de l'exercice à hauteur de 25 millions d'euros.

En 2002, les éléments exceptionnels correspondaient principalement à (i) une plus value résultant de la cession de la société Kro Beer Brands détentrice des marques *Kronenbourg* et *1664* au groupe Scottish & Newcastle, (ii) une moins value résultant de la cession de 51 % des activités Eau Domestique aux Etats-Unis d'Amérique, dans le cadre de l'accord, effectif au 1er juillet 2002, signé avec The Coca Cola Company, (iii) des amortissements exceptionnels de survaleurs et d'immobilisations corporelles et incorporelles liées aux activités du Groupe dans les pays émergents, principalement en Amérique Latine (iv) des coûts d'intégration et de restructuration concernant des sociétés cédées ou acquises et d'autres coûts de restructuration correspondant notamment à des natures de charge relatives au plan de restructuration des activités Biscuits en Europe que les règles comptables ne permettaient pas de provisionner en 2001. Par ailleurs, en 2002, des éléments exceptionnels figuraient également dans le poste « Résultat des sociétés mises en équivalence » pour un montant négatif de 33 millions d'euros et correspondaient à un amortissement exceptionnel de goodwill concernant une filiale de la société BSN Glasspack, à des coûts de restructuration de la société BSN Glasspack et à une plus value de cession de titres réalisée par la société Mahou.

L'impact de ces éléments sur les différentes lignes du compte de résultats de l'exercice 2002 se présentait comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Eléments Exceptionnels</u>	<u>Impôts</u>	<u>Part des Intérêts Minoritaires</u>	<u>Résultat des sociétés mises en équivalence</u>	<u>Résultat Net</u>
Plus value Bière . . . . .	1 819	(37)	–	–	1 782
Moins value Activités Eaux USA . . . . .	(317)	4	–	–	(313)
Autres plus et moins values . . . . .	(109)	(7)	(7)	16	(107)
Amortissements exceptionnels de goodwills et d'actifs industriels . . . . .	(829)	36	1	(16)	(808)
Coûts d'intégration ou de restructuration . . . . .	(74)	8	–	(33)	(99)
Eléments exceptionnels non récurrents . . . . .	490	4	(6)	(33)	455
Autres coûts de restructuration . . . . .	(32)	9	–	–	(23)
Total exceptionnel . . . . .	<u>458</u>	<u>13</u>	<u>(6)</u>	<u>(33)</u>	<u>432</u>

### NOTE 3 — Investissements financiers, produits de cession et autres flux financiers

En 2004, les investissements financiers concernent principalement une participation complémentaire dans la société Zywiec Zdroj (Boissons en Pologne), l'acquisition des actifs de la société Chock and Rolls (Biscuits en Russie) et une participation dans la société Bonafont Garrafones y Servicios (HOD au Mexique).

Les produits de cession d'actifs concernent les activités de Biscuits au Royaume Uni et en Irlande, le complément de prix de cession de la société BSN Glasspack, ainsi que divers titres de participation cédés au cours de l'exercice.

Le remboursement du prêt BSN Glasspack représente l'essentiel de la variation nette des prêts et autres valeurs immobilisées (voir Note 8).

En 2003, les investissements financiers concernaient essentiellement l'acquisition de Sparkling Springs Waters Holdings (activités d'eau en bonbonnes aux Etats-Unis d'Amérique, au Canada, en Angleterre et aux Pays-Bas). Les titres de Sparkling Springs Waters en Angleterre et aux Pays-Bas ainsi que les titres de la société Chateau d'Eau International acquis fin 2002 avaient ensuite été apportés à leur valeur comptable à la société de droit néerlandais The Danone Springs of Eden BV, créée en partenariat avec Eden Springs Limited. Le Groupe avait également acquis une participation complémentaire dans The Danone Springs of Eden BV et une participation de 20 % dans Eden Springs Ltd.

Les investissements financiers comprenaient en outre, la prise de contrôle des sociétés Stonyfield Farm (Produits Laitiers Frais aux Etats-Unis d'Amérique), Danone Tikvesli (Produits Laitiers Frais en Turquie) et Danone Hayat (Eau embouteillée en Turquie), une participation complémentaire dans la société Yakult (Produits Laitiers Frais au Japon) et une participation complémentaire de 3,22 % dans Danone Asia.

Enfin en 2003, le Groupe avait apporté à DS Waters, LP, société créée en partenariat avec le groupe Suntory Limited, ses activités d'eau en bonbonnes aux Etats-Unis d'Amérique, pour un montant total de 920 millions de dollars correspondant à la valeur comptable des actifs apportés. Cette transaction n'avait pas eu d'impact significatif sur la trésorerie du Groupe.

Les produits de cessions d'actifs en 2003 portaient essentiellement sur des titres Scottish & Newcastle et diverses participations non consolidées.

En 2002, les investissements financiers concernaient l'acquisition des sociétés Château d'eau International (Eaux en bonbonnes en Europe) et Frucor (Boissons en Nouvelle-Zélande), une participation complémentaire dans la société Zywiec Zdroj (Eaux en Pologne) et des prises de participation de 10 % dans la société National Foods et 6 % dans la société Wimm Bill Dann.

Les produits de cession concernaient principalement les cessions de la société Kro Beer Brands au Groupe Scottish & Newcastle et de la société Galbani au fond d'investissement BC Partners.

#### NOTE 4 — Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se détaillent comme suit :

(En millions d'euros)	2002	2003	2004		
	Valeur nette	Valeur nette	Valeur Brute	Amort. cumulés	Valeur Nette
Terrains	214	191	192	(20)	172
Constructions	753	727	1 439	(711)	728
Installations techniques, matériel et outillage industriels	1 440	1 391	4 185	(2 856)	1 329
Emballages commerciaux récupérables	81	73	187	(114)	73
Matériel de transport, matériel de bureau et autres immobilisations	262	158	419	(266)	153
Immobilisations en cours	242	194	228	(1)	227
Montant net	<u>2 992</u>	<u>2 734</u>	<u>6 650</u>	<u>(3 968)</u>	<u>2 682</u>

L'évolution de la valeur nette des immobilisations corporelles s'analyse comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier .....	4 074	2 992	2 734
Investissements de l'exercice .....	593	532	511
Cessions de l'exercice .....	(102)	(49)	(28)
Variations de périmètre .....	(452)	(45)	(3)
Dotations aux amortissements .....	(577)	(477)	(458)
Différences de conversion .....	(474)	(215)	(60)
Autres .....	(70)	(4)	(14)
Au 31 décembre .....	<u>2 992</u>	<u>2 734</u>	<u>2 682</u>

#### NOTE 5 — Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se détaillent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Goodwills .....	3 459	2 897	2 567
Marques .....	1 259	1 274	1 147
Autres immobilisations incorporelles .....	459	459	470
<i>Total montant brut</i> .....	<u>5 177</u>	<u>4 630</u>	<u>4 184</u>
Amortissements des goodwills .....	(725)	(754)	(750)
Amortissements et provisions des autres immobilisations incorporelles .....	(225)	(210)	(217)
<i>Total Amortissements et provisions cumulés</i> .....	<u>(950)</u>	<u>(964)</u>	<u>(967)</u>
<b>Montant net</b> .....	<u>4 227</u>	<u>3 666</u>	<u>3 217</u>

La dotation aux amortissements des autres immobilisations incorporelles s'élève à 31 millions d'euros en 2004 (38 millions d'euros en 2003 et 35 millions d'euros en 2002).

#### Goodwills

L'évolution de la valeur nette comptable des goodwills des sociétés intégrées globalement s'analyse comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier .....	4 603	2 734	2 143
Acquisitions de l'exercice .....	76	232	16
Cessions de l'exercice .....	(580)	(592)	(273)
Amortissements de l'exercice .....	(109)	(84)	(70)
Pertes de valeur .....	(578)	–	(9)
Ecarts de conversion .....	(678)	(195)	(12)
Autres .....	–	48	22
Au 31 décembre .....	<u>2 734</u>	<u>2 143</u>	<u>1 817</u>

Aucun montant individuel ne représente plus de 5 % du total de ce poste, à l'exception des goodwills des sociétés Lu, Volvic et Saiwa, dont le montant net total s'élève à environ 690 millions d'euros au 31 décembre 2004.

Les augmentations et diminutions des exercices 2004, 2003 et 2002 proviennent essentiellement des acquisitions et cessions des sociétés intégrées globalement, telles que décrites en Notes 2 et 3.

Les cessions de l'exercice 2003 résultaient de l'apport des activités « Home and Office Delivery » à la société DS Waters, LP.

Les cessions de l'exercice 2002 étaient relatives aux activités Eau Domestique aux Etats-Unis d'Amérique ainsi qu'aux sociétés Galbani, Dongxihu et Haomen. Les pertes de valeur concernaient essentiellement les goodwills des sociétés argentines et brésiliennes.

La charge d'amortissement des goodwill, d'un montant de 70 millions d'euros en 2004 (84 millions d'euros en 2003 et 109 millions d'euros en 2002), est enregistrée dans la rubrique "Autres charges et produits" du compte de résultat consolidé.

### Marques

Les marques, non amorties, figurant dans cette rubrique correspondent aux marques reconnues dans le cadre de la détermination de la juste valeur des sociétés acquises depuis 1989, notamment Volvic, la marque Danone en Espagne et les principales marques de biscuits du Groupe.

La variation de l'exercice 2004 provient essentiellement de la cession des activités Biscuits au Royaume Uni et en Irlande, l'effet de la variation des taux de conversion des devises étant négligeable.

La variation de l'exercice 2003 provenait de la prise de contrôle de la société Stonyfield Farm et de l'effet du renforcement de l'euro.

La variation de l'exercice 2002 provenait, pour un montant de 340 millions d'euros, de la cession de la société Galbani et de la dépréciation complète de la marque Bagley (Biscuits en Argentine).

### Suivi de la valeur des immobilisations incorporelles

La valeur nette comptable des goodwill, des marques et des autres immobilisations incorporelles fait l'objet d'une revue au minimum une fois par an suivant les principes énoncés dans la note 1.D. En particulier, en ce qui concerne les sociétés du Pôle Biscuits en Europe, les flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des coûts prévisionnels d'exploitation retenus par le Groupe ont été calculés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle de 1% et d'un coût moyen pondéré du capital compris entre 7,5% et 10,7% selon les pays.

### NOTE 6 — Sociétés mises en équivalence

La valeur des titres des sociétés mises en équivalence se détaille comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Goodwills nets .....	406	649	480
Part du Groupe dans l'actif net et les résultats des sociétés mises en équivalence .....	660	1 166	1 230
Prêts aux sociétés mises en équivalence .....	-	258	238
Total .....	<u>1 066</u>	<u>2 073</u>	<u>1 948</u>

La valeur totale des titres mis en équivalence a enregistré deux mouvements significatifs en 2004 : une augmentation liée à la consolidation de la société Yakult (pour environ 420 millions d'euros) et une diminution consécutive à la perte de valeur constatée par le Groupe sur ses participations dans le HOD aux Etats-Unis (DS Waters, LP, pour près de 300 millions d'euros) et en Europe (The Danone Springs of Eden BV, pour environ 150 millions d'euros).

L'actif net des sociétés mises en équivalence, et en particulier en ce qui concerne les sous-groupes DS Waters, LP et The Danone Springs of Eden BV, comprend les éléments incorporels identifiables et le goodwill résiduel résultant de la consolidation de leurs propres filiales.

Les prêts accordés aux sociétés mises en équivalence correspondent à des actions préférentielles à échéance 2011 dues par DS Waters, LP pour un montant total de 325 millions de dollars et portant intérêts capitalisés au taux de 12 %. Ces intérêts, payables à l'échéance, ne sont acquis que dans la mesure où les résultats permettent de les servir et peuvent être reportés en cas d'insuffisance de résultats. Compte tenu de l'insuffisance de résultats de DS Waters, LP en 2004, aucun produit n'a été comptabilisé à ce titre.

Conformément aux principes comptables décrits en note 1.D et compte tenu des changements significatifs défavorables affectant l'environnement économique et les hypothèses retenues à la date d'acquisition, le Groupe a procédé à la revue de la valeur comptable de ses participations dans le HOD.

Cette revue a été conduite avec l'aide de consultants extérieurs et a notamment été basée sur les hypothèses suivantes pour déterminer les flux de trésorerie prévisionnels :

	<u>Europe</u>	<u>Etats-Unis</u>
Taux d'actualisation .....	8.3 %	8.8 %
Taux de croissance perpétuelle .....	2.5 %	2.5 %

La variation de la valeur nette comptable des goodwill relatifs aux sociétés mises en équivalence s'analyse comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier .....	471	406	649
Augmentations de l'exercice .....	94	350	190
Diminutions de l'exercice .....	(60)	(95)	(37)
Amortissements de l'exercice .....	(16)	(12)	(22)
Perte de valeur .....	(83)	-	(300)
Au 31 décembre .....	<u>406</u>	<u>649</u>	<u>480</u>

La perte de valeur constatée en 2004 porte sur les goodwill des participations dans DS Waters, LP et The Danone Springs of Eden BV, ainsi ramenés à une valeur nette comptable nulle.

Les augmentations des exercices 2004, 2003 et 2002 proviennent essentiellement des opérations décrites en Notes 2 et 3. Les diminutions résultent principalement de la prise de contrôle de sociétés précédemment mises en équivalence et de l'évolution des taux de conversion.

La variation de la part du Groupe dans l'actif net et les résultats des sociétés mises en équivalence s'analyse comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier .....	553	660	1 166
Variations de périmètre .....	155	570	249
Part du Groupe dans les résultats .....	33	49	58
Perte de valeur .....	-	-	(150)
Dividendes versés .....	(30)	(32)	(45)
Autres variations .....	(51)	(81)	(48)
Au 31 décembre .....	<u>660</u>	<u>1 166</u>	<u>1 230</u>

Les autres variations résultent essentiellement de l'évolution des taux de conversion.

Exprimés à 100 % et en année pleine, les chiffres significatifs cumulés des sociétés associées, mises en équivalence, sont les suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Chiffre d'affaires :			
– Europe .....	2 527	1 468	1 728
– Reste du Monde .....	1 893	2 373	3 797
Bénéfice net .....	162	126	232
Capitaux propres .....	1 946	2 409	3 909

#### **NOTE 7 — Titres de participation**

<u>(En millions d'euros et en valeurs nettes)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Participations consolidées en début d'année suivante .....	161	1	-
Participations contrôlées de façon majoritaire .....	33	38	34
Participations minoritaires supérieures à 20 % .....	14	465	15
Participations inférieures à 20 % .....	<u>426</u>	<u>262</u>	<u>164</u>
Total .....	<u>634</u>	<u>766</u>	<u>213</u>

La forte réduction des titres de participation entre 2003 et 2004 résulte principalement de la mise en équivalence de la société Yakult à compter du 1<sup>er</sup> avril 2004 ainsi que des cessions de l'exercice.

Au 31 décembre 2004, ce poste regroupe les participations minoritaires dans les sociétés Wimm Bill Dann (produits laitiers et boissons en Russie) et Scottish & Newcastle plc, ainsi que de nombreuses autres participations non significatives individuellement.

#### NOTE 8 — Prêts à plus d'un an

Au 31 décembre 2003, ce poste comprenait des crédits-vendeurs accordés à des sociétés constituées par des fonds d'investissement, dans le cadre de la cession des activités de verre d'emballage en 1999 et de fromages et charcuterie de la société Galbani en 2002. Au cours de l'exercice 2004, le prêt relatif à la cession des activités de verre d'emballage a été remboursé en totalité pour un montant de 142 millions d'euros.

Le prêt relatif à la cession de Galbani, d'un montant de 280 millions d'euros au 31 décembre 2004, est remboursable en principal et intérêts au plus tard en 2013. Son remboursement dépend de la valeur future de Galbani et lors de chaque clôture, une revue de la valorisation de cette société est faite afin de s'assurer du caractère recouvrable du prêt. A ce jour, le Groupe estime que ce prêt sera intégralement remboursé.

#### NOTE 9 — Stocks

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Marchandises .....	59	58	53
Matières et fournitures .....	247	245	270
Produits semi-ouvrés et travaux en cours .....	26	26	34
Produits finis .....	250	245	247
Emballages commerciaux non récupérables .....	34	26	26
Moins provisions .....	(24)	(29)	(27)
Montant net .....	<u>592</u>	<u>571</u>	<u>603</u>

#### NOTE 10 — Clients et comptes rattachés — Autres comptes débiteurs

##### Clients et comptes rattachés

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Clients et comptes rattachés .....	773	727	682
Effets à recevoir .....	136	157	159
Moins provision pour dépréciation des créances douteuses .....	(89)	(86)	(77)
Montant net .....	<u>820</u>	<u>798</u>	<u>764</u>
Dont effets escomptés non échus .....	<u>3</u>	<u>—</u>	<u>—</u>

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier .....	107	89	86
Dotations (nettes de reprises) de l'exercice .....	22	20	7
Utilisations de l'exercice .....	(20)	(19)	(14)
Effet des variations de taux de change et autres variations .....	(20)	(4)	(2)
Au 31 décembre .....	<u>89</u>	<u>86</u>	<u>77</u>

Compte tenu du nombre important de clients répartis dans de très nombreux pays, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit significatif, ni à une dépendance économique marquée vis-à-vis d'un client en particulier. Le chiffre d'affaires mondial réalisé avec le premier client du Groupe représente près de 11 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

A compter de juillet 2001, le Groupe a conclu des accords avec des établissements financiers pour céder sans recours des encours de créances, dans la limite de 760 millions d'euros. Les créances cédées sur base mensuelle font

l'objet d'un dépôt en couverture du risque de non-recouvrement, dont le montant est fonction de l'encours cédé. Ce dépôt, qui est remboursable au fur et à mesure du recouvrement des créances cédées, est évalué à sa valeur nominale dans la mesure où sa maturité est courte. Au titre de ces accords, le Groupe procure également un service de recouvrement des créances.

Le coût moyen de ces accords, net du produit de recouvrement des créances, est d'environ 2,1 % des créances cédées en 2004 (2,3 % en 2003 et 3,2 % en 2002) et il est enregistré en frais financiers.

Les créances cédées, nettes du dépôt d'un montant de 92 millions d'euros compris dans les créances clients, s'élèvent à 703 millions d'euros au 31 décembre 2004 (667 millions d'euros au 31 décembre 2003 et 706 millions d'euros au 31 décembre 2002).

#### Autres comptes débiteurs

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Etat et collectivités .....	325	318	294
Organismes sociaux et autres créances hors exploitation .....	117	110	135
Charges constatées d'avance .....	72	71	71
Autres .....	<u>261</u>	<u>149</u>	<u>54</u>
Total .....	<u>775</u>	<u>648</u>	<u>554</u>

#### NOTE 11 — Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'analysent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Titres de créances négociables .....	2 390	990	765
Parts de Sicav et FCP .....	411	773	1 435
Total .....	<u>2 801</u>	<u>1 763</u>	<u>2 200</u>

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

#### NOTE 12 — Bénéfices accumulés et bénéfice 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 1 120 millions d'euros au 31 décembre 2004. Le complément d'impôt permettant de libérer les réserves spéciales de plus-value à long terme au-delà de 200 millions d'euros est de 18 millions d'euros.

Le rapprochement entre le bénéfice net par action dilué et le bénéfice net par action non dilué se présente comme suit :

	<b>Bénéfice net (en millions d'euros)</b>	<b>Nombre moyen d'actions en circulation*</b>	<b>Bénéfice net par action (en euros)</b>
<b>2004</b>			
Avant dilution . . . . .	317	250 671 990	1,26
Obligations convertibles . . . . .	6	6 335 287	(0,01)
Options de souscription ou d'achat d'actions . . . . .	—	875 567	—
Après dilution . . . . .	<u>323</u>	<u>257 882 844</u>	<u>1,25</u>
<b>2003</b>			
Avant dilution . . . . .	839	254 583 270	3,30
Obligations convertibles . . . . .	10	7 928 254	(0,07)
Options de souscription ou d'achat d'actions . . . . .	—	684 972	(0,01)
Après dilution . . . . .	<u>849</u>	<u>263 196 496</u>	<u>3,22</u>
<b>2002</b>			
Avant dilution . . . . .	1 283	263 700 262	4,87
Obligations convertibles . . . . .	11	10 152 284	(0,14)
Options de souscription ou d'achat d'actions . . . . .	—	629 712	(0,01)
Après dilution . . . . .	<u>1 294</u>	<u>274 482 258</u>	<u>4,72</u>

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

#### **NOTE 13 — Options de souscription et d'achat d'actions**

Le Conseil d'Administration peut octroyer à certains dirigeants et cadres du Groupe des options de souscription ou 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 ans, avec une échéance qui ne peut dépasser six à huit ans à partir de la date d'octroi.

En avril 2003, l'Assemblée Générale a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, pour une période maximale de 26 mois, des options d'achat d'actions dans la limite de quatre millions d'actions (après prise en compte de la division du nominal de l'action). Au 31 décembre 2004, 2 018 820 options pouvaient encore être attribuées au titre de ce plan. Les précédentes autorisations concernant les plans de 1995, 1997, 1999 et 2001 ne pouvaient plus donner lieu à de nouvelles attributions.

Les principales caractéristiques des plans en cours sont les suivantes (après divisions par deux de la valeur nominale de l'action intervenues en juin 2000 et juin 2004) :

<u>Année d'attribution des options</u>	<u>Prix de souscription ou d'achat (en euros)</u>	<u>Nombre d'options non exercées au 31 décembre 2004</u>
1997 . . . . .	32,1 — 33,4	223 060
1998 . . . . .	39,0 — 58,1	588 414
1999 . . . . .	55,8 — 64,2	922 900
2000 . . . . .	51,6 — 77,9	1 179 210
2001 . . . . .	70,8 — 73,6	1 525 800
2002 . . . . .	60,8 — 69,4	1 423 900
2003 . . . . .	59,1 — 65,8	1 759 650
2004 . . . . .	64,1 — 67,4	1 893 180
Total . . . . .		<u>9 516 114</u>

Les mouvements de l'exercice ont été les suivants <sup>(1)</sup> :

<u>(Nombre d'options)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Options en circulation au 1er janvier .....	6 338 850	7 108 670	8 802 224
Options consenties .....	1 548 200	1 904 850	1 919 980
Options levées .....	(591 980)	(211 296)	(321 190)
Options annulées ou échues .....	(186 400)	—	(884 900)
Options en circulation au 31 décembre .....	<u>7 108 670</u>	<u>8 802 224</u>	<u>9 516 114</u>

<sup>(1)</sup> Après prise en compte de la division de la valeur nominale de l'action intervenue le 15 juin 2004.

#### **NOTE 14 — Emprunts obligataires convertibles**

GROUPE DANONE a émis en juin 2001 un emprunt obligataire, au taux de 1,20 % l'an, pour un montant de 1 000 millions d'euros. Cet emprunt obligataire est représenté par 5 076 142 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes d'une valeur nominale unitaire de 197 euros.

Cet emprunt obligataire vient à échéance le 1er janvier 2007 mais une exigibilité anticipée en cas de défaut est prévue. Par ailleurs, tout porteur d'obligations peut, à son seul gré, demander le remboursement en numéraire par anticipation de tout ou partie des obligations dont il est propriétaire le 19 juin 2003, le 19 juin 2004 et le 19 juin 2005. Les obligations sont alors remboursées au pair majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de remboursement effectif. Dans ce cadre, GROUPE DANONE a procédé au remboursement anticipé de 1 906 311 obligations d'un montant nominal de 376 millions euros le 19 juin 2003 et de 3 750 obligations d'un montant nominal de 0,7 million d'euros le 19 juin 2004. A l'issue de ce remboursement, le montant nominal de l'emprunt s'élève à 624 millions euros, représenté par 3 166 081 obligations.

En outre, la Société pourra, à son seul gré, procéder à tout moment à compter du 1er janvier 2005 et jusqu'au 31 décembre 2006 au remboursement anticipé de la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de remboursement effectif, si le cours de l'action GROUPE DANONE excède 130 % du prix du remboursement anticipé (à titre indicatif, le cours de l'action permettant un remboursement anticipé est compris entre 128,05 euros et 129,6 euros).

#### **NOTE 15 — Dettes à plus d'un an**

##### **Répartition par nature**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Emprunts obligataires (taux d'intérêt moyen : 1,2 %, 2003 : 4,1 %, 2002 : 4,7 %) .....	1 505	602	130
Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation (taux d'intérêt moyen : 2,3 %, 2003 : 2,6 %, 2002 : 3,3 %) .....	2 918	3 736	3 241
Moins partie à moins d'un an .....	<u>(1 331)</u>	<u>(791)</u>	<u>(381)</u>
Total dettes à plus d'un an .....	<u>3 092</u>	<u>3 547</u>	<u>2 990</u>

##### ***Emprunts obligataires***

En mai 2003, la Société a émis un emprunt obligataire indexé sur le cours de l'action GROUPE DANONE d'un montant nominal de 60 millions d'euros. Cet emprunt comprenait deux tranches de 30 millions d'euros chacune, dont l'une est arrivée à échéance en novembre 2004 et a été remboursée au pair. La seconde tranche vient à échéance au cours du premier semestre 2005.

Au cours de l'exercice 2002, la Société a émis respectivement trois emprunts obligataires indexés sur le cours de l'action GROUPE DANONE d'un montant nominal de 200 millions d'euros et 37,5 millions d'euros pour les deux suivants. Ces emprunts obligataires avaient des échéances comprises entre 18 et 30 mois. En novembre 2003 et novembre 2004, les deux emprunts obligataires d'un montant nominal de 37,5 millions d'euros sont arrivés à échéance et ont été remboursés au pair. Par ailleurs, en 2003, l'emprunt d'un montant nominal de 200 millions d'euros émis en 2002 a fait l'objet d'une renégociation pour être divisé en quatre tranches de 50 millions d'euros chacune, dont deux sont arrivées à échéance en septembre et décembre 2004 et ont été remboursées au pair. Les deux tranches restantes viennent à échéance au cours du premier semestre 2005. Enfin, un premier emprunt obligataire indexé, émis en 2001, d'un montant nominal de 200 millions d'euros, est arrivé à échéance le 31 janvier 2003 et a été remboursé au pair.

A l'échéance de ces emprunts, si le cours de référence de l'action se situe entre un cours plancher et un cours plafond, les obligations seront remboursées au pair. Si le cours de référence de l'action se situe en dehors de ces bornes, le prix de remboursement des obligations sera augmenté de 80 % à 115 % de la différence entre le cours de référence et selon le cas applicable, le cours plancher ou le cours plafond. Sur l'initiative de GROUPE DANONE, si le cours de référence de l'action se situe en dehors des bornes fixées par le contrat à l'échéance, la Société pourra rembourser les obligations au pair et acheter des actions GROUPE DANONE au cours plancher, si le cours de référence est inférieur au cours plancher, ou vendre des actions GROUPE DANONE au cours plafond, si le cours de référence est supérieur au cours plafond. Au 31 décembre 2004, la Société détenait 2 085 114 actions propres en couverture de ces emprunts indexés.

### *Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation*

Cette ligne comprend principalement (i) des EMTN (Euro Medium Term Note), émises en euro ou en devises dans le cadre du programme annuel mis en place par la Société et sa filiale Danone Finance leur permettant d'émettre des EMTN dans la limite de 5 milliards d'euros et (ii) des billets de trésorerie.

Par ailleurs, au 31 décembre 2004, la Société et ses filiales financières spécialisées bénéficient d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, leur offrant la possibilité d'utiliser 3 050 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme (3 050 millions d'euros au 31 décembre 2003, 2 900 millions d'euros au 31 décembre 2002). Dans le cadre de ces engagements à long-terme des prêteurs, le Groupe utilise au 31 décembre 2004 l'équivalent de 580 millions d'euros (915 millions d'euros au 31 décembre 2003 et 880 millions d'euros au 31 décembre 2002). Cette dette est classée en long-terme.

Les dettes financières du Groupe (hors emprunts obligataires convertibles) ne sont en général pas soumises à des clauses de défaut qui, en cas d'évolution défavorable, peuvent entraîner une accélération de leur exigibilité.

### **Répartition par échéances**

Le tableau ci-après présente l'échéancier de remboursement des dettes à plus d'un an.

<u>En millions d'euros</u>					
<u>Années d'échéance</u>	<u>2002</u>	<u>Années d'échéance</u>	<u>2003</u>	<u>Années d'échéance</u>	<u>2004</u>
2004	839	2005	729	2006	920
2005	625	2006	631	2007	413
2006	323	2007	361	2008	780
2007	347	2008	827	2009	112
2008-2012	58	2009-2013	73	2010-2014	178
Après 2012	891	Après 2013	924	Après 2014	585
Indéterminées	9	Indéterminées	2	Indéterminées	2
<b>Total</b>	<b>3 092</b>	<b>Total</b>	<b>3 547</b>		<b>2 990</b>

### **Répartition par devises**

Le tableau ci-après présente l'analyse par devise des dettes à plus d'un an.

<u>En millions d'euros</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	
	<u>Avant gestion</u>	<u>Avant gestion</u>	<u>Avant gestion</u>	<u>Après gestion</u>
Euro .....	2 987	3 429	2 763	1 926
Yen .....	-	-	182	392
Dollar Néozélandais .....	-	108	22	22
Dollar USA .....	51	-	-	-
Dollar Canadien .....	-	-	1	141
Couronne tchèque .....	-	-	17	61
Peso Mexicain .....	27	-	-	39
Roupie Indonésienne .....	-	-	-	27
Renminbi Chinois .....	1	1	-	288
Zloty polonais .....	-	-	-	44
Rouble .....	-	-	-	23
Rand Sud africain .....	-	-	-	22
Autres .....	26	8	5	5
<b>Total .....</b>	<b>3 092</b>	<b>3 547</b>	<b>2 990</b>	<b>2 990</b>

## NOTE 16 — Provisions pour engagements de retraite, indemnités de fin de carrière, et prévoyance

Le Groupe participe à la constitution des retraites de son personnel conformément aux lois et usages des pays dans lesquels les sociétés du Groupe exercent leur activité. Il n'existe aucun passif actuariel au titre des cotisations versées dans ce cadre à des caisses de retraite indépendantes et à des organismes légaux.

Le Groupe a, par ailleurs, des engagements contractuels de retraite complémentaire, d'indemnités de départ, de fin de carrière et de prévoyance dont il a la responsabilité. Les engagements actuariels correspondants sont pris en charge soit sous forme de cotisations versées à des organismes indépendants responsables de leur service et de la gestion des fonds, soit sous forme de provisions.

### Filiales françaises

Pour les sociétés françaises, les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont les suivantes :

- prise en compte des facteurs de rotation de personnel et de mortalité ;
- âge de départ en retraite entre 60 et 65 ans selon la catégorie à laquelle appartient chaque salarié ;
- taux d'actualisation : 4,5 % (5,2 % en 2003, 4,7 % en 2002) ;
- taux de croissance des salaires entre 2,5 % et 3,5 % (1,5 % et 2,5 % en 2003, 1,5 % et 2,8 % en 2002) selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient ;
- Les taux de rendement attendu des fonds sont compris entre 3,7 % et 5,1 % (6 % en 2003 et en 2002).

### Filiales étrangères

La valeur actuelle des engagements des filiales étrangères a été déterminée sur la base d'évaluations récentes avec les hypothèses actuarielles suivantes qui prennent en compte les contextes légaux, économiques et monétaires de chaque pays :

- prise en compte des facteurs de rotation de personnel et de mortalité ;
- âge de départ en retraite entre 55 et 65 ans selon la catégorie à laquelle appartient chaque salarié ;
- taux d'actualisation : entre 3 % et 16 % (2 % et 7 % en 2003, 2 % et 7 % en 2002) ;
- taux de croissance des salaires entre 1 % et 10 % (2 % et 6 % en 2003, 1 % et 5,9 % en 2002) selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient ;
- les taux de rendement attendu des fonds sont compris entre 3 % et 11 % (3,5 % et 8,3 % en 2003, 2,8 % et 8,5 % en 2002).

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 2004, 2003 et 2002.

(En millions d'euros)	2002		2003		2004	
	France	Etranger	France	Etranger	France	Etranger
Droits accumulés sans projection de salaire (ABO) . . . . .	237	409	227	418	251	251
Droits accumulés avec projection de salaire (PBO) . . . . .	278	452	262	458	285	269
Valeur de marché des fonds . . . . .	72	276	69	287	59	122
Droits accumulés nets de la valeur de marché des fonds . . . . .	206	176	193	171	226	147
Eléments non amortis :						
Ecart actuariel non provisionné et modifications de plans . .	14	96	16	89	37	59
Engagements provisionnés au bilan . . . . .	192	80	177	82	189	88

Au 31 décembre 2004, les engagements de retraite sur la base des niveaux de salaires actuels ou passés (ABO) sont supérieurs aux fonds et aux provisions constituées de 67 millions d'euros environ. Par ailleurs, les actifs d'un fonds sont supérieurs aux engagements (calculés avec projection de salaire) pour un montant d'environ 2 millions d'euros.

Certaines sociétés accordent à leurs retraités le bénéfice d'un régime de couverture des frais médicaux. Les engagements relatifs à ces prestations, qui sont repris dans la rubrique « Droits accumulés avec projection de salaire », sont inférieurs à 1 million d'euros au 31 décembre 2004.

Les variations durant les exercices 2004, 2003 et 2002, ainsi que les charges comptabilisées peuvent s'analyser de la façon suivante :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Droits accumulés avec projection de salaire</u>	<u>Valeur de marché des fonds</u>	<u>Eléments non amortis</u>	<u>Engagements provisionnés au bilan</u>
Solde au 1er janvier 2002	771	388	49	334
Charge de l'exercice :				
— Droits acquis	23			23
— Effet de l'actualisation	35			35
— Rendement des fonds		23		(23)
— Amortissement des écarts actuariels			(4)	4
Prestations versées aux retraités	(34)	(21)		(13)
Cotisations versées aux fonds		13		(13)
Écarts actuariels non constatés au bilan	11	(44)	55	—
Effet de la variation des taux de change	(19)	(14)	(5)	—
Autres mouvements	(57)	3	15	(75)
Solde au 31 décembre 2002	<u>730</u>	<u>348</u>	<u>110</u>	<u>272</u>
<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Droits accumulés avec projection de salaire</u>	<u>Valeur de marché des fonds</u>	<u>Eléments non amortis</u>	<u>Engagements provisionnés au bilan</u>
Solde au 1er janvier 2003	730	348	110	272
Charge de l'exercice :				
— Droits acquis	27			27
— Effet de l'actualisation	35			35
— Rendement des fonds		20		(20)
— Amortissement des écarts actuariels			14	(14)
Prestations versées aux retraités	(39)	(24)		(15)
Cotisations versées aux fonds		28		(28)
Écarts actuariels non constatés au bilan	4	6	(2)	—
Effet de la variation des taux de change	(24)	(16)	(8)	—
Autres mouvements	(13)	(6)	(9)	2
Solde au 31 décembre 2003	<u>720</u>	<u>356</u>	<u>105</u>	<u>259</u>
<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Droits accumulés avec projection de salaire</u>	<u>Valeur de marché des fonds</u>	<u>Eléments non amortis</u>	<u>Engagements provisionnés au bilan</u>
Solde au 1er janvier 2004	720	356	105	259
Charge de l'exercice :				
— Droits acquis	20			20
— Effet de l'actualisation	26			26
— Rendement des fonds		10		(10)
— Amortissement des écarts actuariels			(4)	4
Prestations versées aux retraités	(31)	(15)		(16)
Cotisations versées aux fonds		14		(14)
Écarts actuariels non constatés au bilan	36	(6)	42	—
Effet de la variation des taux de change	(4)	(1)	(1)	(2)
Autres mouvements	(213)	(177)	(46)	10
Solde au 31 décembre 2004	<u>554</u>	<u>181</u>	<u>96</u>	<u>277</u>

Les autres mouvements comprennent notamment les cotisations versées aux fonds par les salariés, le reclassement en autres provisions et passifs à plus d'un an de provisions pour engagement de retraite relatives à des salariés concernés par un plan de restructuration et l'effet des variations de périmètre, principalement la cession des sociétés Jacobs et Irish Biscuits en 2004 et de la société Galbani en 2002.

Les charges comptabilisées comprennent les éléments suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Revalorisation des droits acquis au cours de l'exercice .....	23	27	20
Intérêts (impact de l'actualisation) .....	35	35	26
Rendement des fonds .....	(23)	(20)	(10)
Amortissement des écarts actuariels et éléments différés .....	4	(14)	4
Charge nette de la période .....	<u>39</u>	<u>28</u>	<u>40</u>

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 2004, les actifs contenus dans les fonds comprennent majoritairement des actions (38 %) et des instruments financiers obligataires (49 %). Les actifs ne comprennent aucun instrument financier émis par le Groupe.

Les prestations à verser aux salariés au titre des exercices futurs sont estimées à respectivement 7 millions d'euros en 2005, 8 millions d'euros en 2006, 9 millions d'euros en 2007, 8 millions d'euros en 2008, 9 millions d'euros en 2009 et à 58 millions d'euros pour les années 2010 à 2015.

Par ailleurs, le montant total des cotisations versées dans le cadre de plans de retraite à cotisations définies s'est élevé à 24 millions d'euros en 2004.

#### **NOTE 17 — Autres provisions et passifs à plus d'un an**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Restructurations .....	145	78	37
Autres provisions pour risques et charges .....	321	193	321
Impôts différés .....	13	78	35
Subventions d'investissement .....	13	12	10
Total .....	<u>492</u>	<u>361</u>	<u>403</u>

#### **Provisions pour restructuration**

Les provisions pour restructuration concernent les éléments suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Coût des départs des salariés</u>	<u>Réduction à leur valeur vénale des actifs concernés</u>	<u>Coûts annexes</u>	<u>Total</u>
Provision au 31 décembre 2001 .....	135	7	34	176
Dotations de l'exercice .....	3	-	1	4
Utilisations de l'exercice .....	(20)	(2)	(15)	(37)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises ...	-	2	-	2
Provision au 31 décembre 2002 .....	118	7	20	145
Dotations de l'exercice .....	14	-	1	15
Utilisations de l'exercice .....	(66)	(5)	(11)	(82)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises ...	-	-	-	-
Provision au 31 décembre 2003 .....	66	2	10	78
Dotations de l'exercice .....	5	-	3	8
Utilisations de l'exercice .....	(45)	(2)	(2)	(49)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises ...	-	-	-	-
Provision au 31 décembre 2004 .....	<u>26</u>	<u>-</u>	<u>11</u>	<u>37</u>

Le 29 mars 2001, le Groupe a annoncé un projet de réorganisation de son Pôle Biscuits, qui prévoyait en Europe la fermeture de cinq usines sur une durée de deux ans minimum ainsi que l'extension de cinq usines, entraînant une réduction nette des effectifs d'environ 1 700 personnes. Les coûts enregistrés au 31 décembre 2001 comprenaient des dépréciations exceptionnelles d'actifs inscrites en déduction des immobilisations concernées pour 56 millions d'euros environ, des coûts provisionnés pour 144 millions d'euros et des coûts payés ou comptabilisés en autres créditeurs pour 36 millions d'euros.

## Autres provisions pour risques et charges

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Risques commerciaux .....	102	45	26
Risques financiers et fiscaux .....	159	90	237
Provisions mathématiques de réassurance .....	60	58	58
Total .....	<u>321</u>	<u>193</u>	<u>321</u>

En 2004, une provision pour risque financier liée à l'engagement de rachat de la participation de Suntory Limited dans DS Waters, LP a été constatée pour près de 150 millions d'euros. Les diminutions de provisions résultant de paiements et de reprises de provisions devenues sans objet représentent respectivement 36 et 17 millions d'euros en 2004, et les dotations de l'exercice excluant la provision sur la participation dans DS Waters, LP s'élèvent à 20 millions d'euros.

Diverses procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, en particulier suite à des garanties données lors des cessions intervenues entre 1997 et 2004. Des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

Par ailleurs, lorsque des redressements fiscaux sont notifiés, des provisions sont généralement constituées pour faire face aux éventualités concernées.

### NOTE 18 — Fournisseurs et comptes rattachés — Autres comptes créditeurs

#### Fournisseurs et comptes rattachés

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Fournisseurs .....	1 322	1 406	1 536
Effets à payer .....	194	180	123
Total .....	<u>1 516</u>	<u>1 586</u>	<u>1 659</u>

#### Autres comptes créditeurs

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Personnel et charges sociales .....	353	271	286
Remises de fin d'année à accorder aux clients .....	380	433	548
Etat et collectivités .....	291	204	153
Dette de consignation d'emballages .....	89	97	98
Impôts à payer .....	111	197	160
Autres .....	317	333	272
Total .....	<u>1 541</u>	<u>1 535</u>	<u>1 517</u>

### NOTE 19 — Rémunérations et effectifs

Les frais de personnel du Groupe (charges sociales comprises) s'élèvent à 1 729 millions d'euros en 2004 (1 853 millions d'euros en 2003, 1 930 millions d'euros en 2002) dont 8,9 millions d'euros (9,3 millions en 2003 et 9 millions en 2002) correspondent aux rémunérations allouées au titre de l'exercice aux membres du Comité Exécutif du Groupe.

Les effectifs des sociétés intégrées globalement aux 31 décembre 2004, 2003 et 2002 s'analysent comme suit :

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Europe .....	33 386	33 533	33 452
Asie .....	41 961	40 960	41 027
Reste du Monde .....	16 862	14 114	14 970
Total Groupe .....	<u>92 209</u>	<u>88 607</u>	<u>89 449</u>

A périmètre comparable, les effectifs du Groupe s'élèvent aux 31 décembre 2004 et 2003 à respectivement 89 449 et 88 217 personnes.

## NOTE 20 — Dotation aux amortissements

La dotation aux amortissements se décompose comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Immobilisations corporelles .....	577	477	458
Goodwills .....	109	84	70
Autres immobilisations incorporelles .....	35	38	31
Total .....	<u>721</u>	<u>599</u>	<u>559</u>

Les charges d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles sont réparties par destination dans les différentes lignes du compte de résultat.

La charge d'amortissement des goodwills inscrite dans cette ligne ne concerne que les sociétés intégrées globalement et ne comprend pas les amortissements exceptionnels liés aux pertes de valeur tels que décrits en Note 5.

## NOTE 21 — Autres charges et (produits)

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Participation et intéressement .....	117	118	115
Amortissement des goodwills .....	109	84	70
Autres .....	30	59	19
Total .....	<u>256</u>	<u>261</u>	<u>204</u>

## NOTE 22 — Frais financiers nets

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Coût de l'endettement net .....	190	105	86
Autres éléments financiers nets .....	(80)	(35)	(13)
Total .....	<u>110</u>	<u>70</u>	<u>73</u>

Le montant net des intérêts financiers payés ou encaissés s'élève en 2004, 2003 et 2002 respectivement à 105, 95 et 105 millions d'euros.

En 2002, la ligne "Autres éléments financiers nets" comprenait principalement des dividendes sur les différentes valeurs mobilières reçues en rémunération des actifs brassicoles cédés en 2000 au groupe Scottish & Newcastle.

## NOTE 23 — Impôts sur les bénéfices

### Analyse de la charge d'impôts

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Résultat avant impôts :			
— des sociétés françaises .....	1 041	455	553
— des sociétés étrangères .....	897	1 019	974
Total .....	<u>1 938</u>	<u>1 474</u>	<u>1 527</u>
Charge (produit) d'impôts :			
• Impôts courants :			
— des sociétés françaises .....	177	120	135
— des sociétés étrangères .....	323	343	352
	<u>500</u>	<u>463</u>	<u>487</u>
• Impôts différés :			
— des sociétés françaises .....	(17)	37	14
— des sociétés étrangères .....	7	(12)	(44)
	<u>(10)</u>	<u>25</u>	<u>(30)</u>
Total .....	<u>490</u>	<u>488</u>	<u>457</u>

GROUPE DANONE bénéficie du régime d'intégration fiscale qui permet, dans certaines limites et sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux de la plupart des filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 %. Certaines sociétés qui ont opté pour ce régime ont signé avec GROUPE DANONE une convention relative aux modalités d'application de l'intégration fiscale, en conformité avec les règles fixées par l'administration fiscale. Par ailleurs, des régimes similaires existent dans d'autres pays, notamment aux Etats-Unis d'Amérique, au Royaume-Uni et en Allemagne.

La charge d'impôts représente les montants payés ou restant à payer à moins d'un an aux administrations fiscales au titre de l'exercice. Ces montants sont déterminés en fonction des règles et des taux en vigueur dans les différents pays où le Groupe est implanté, compte tenu pour la plupart des sociétés françaises du régime fiscal intégré.

Le montant payé au titre des impôts sur les bénéfices s'élève respectivement à 439, 511 et 431 millions d'euros en 2004, 2003 et 2002.

### Analyse du taux effectif d'imposition

Le taux effectif d'imposition du Groupe s'élève à 29,94 % en 2004 (33,11 % en 2003 et 25,28 % en 2002) et l'écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 35,43 % en 2004, 2003 et 2002 s'analyse comme suit :

<u>(En pourcentage du résultat avant impôts)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Taux courant d'impôt en France . . . . .	35,43	35,43	35,43
Effet de l'imposition des filiales étrangères . . . . .	(0,36)	(2,94)	(3,90)
Effet de l'amortissement des goodwill . . . . .	1,81	1,96	1,69
Effet de la dépréciation exceptionnelle des goodwill . . . . .	13,30	–	–
Effet des plus et moins values de cession . . . . .	(23,42)	–	(1,55)
Effet d'autres différences . . . . .	(1,48)	(1,34)	(1,73)
Taux effectif d'imposition . . . . .	<u>25,28</u>	<u>33,11</u>	<u>29,94</u>

### Impôts différés

Les impôts différés sont enregistrés sur les différences constatées entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs, comme ceci est expliqué dans la *Note I.L.* Les soldes d'impôts différés actifs et (passifs) à long terme peuvent s'analyser comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Sur les différences temporaires actif :			
– provisions pour retraite . . . . .	84	94	36
– provisions pour restructuration . . . . .	23	12	15
Sur les déficits reportables :			
– montant brut . . . . .	117	126	153
– provision pour dépréciation . . . . .	(94)	(97)	(102)
Impôts différés actifs total à long terme . . . . .	<u>130</u>	<u>135</u>	<u>102</u>
Sur les différences temporaires passif :			
– amortissements des immobilisations corporelles . . . . .	(95)	(82)	(104)
– intérêts capitalisés . . . . .	(4)	(4)	–
– autres différences . . . . .	(44)	(127)	(33)
Impôts différés passifs total à long terme . . . . .	<u>(143)</u>	<u>(213)</u>	<u>(137)</u>
Impôts différés nets à long terme actif (passif) . . . . .	<u>(13)</u>	<u>(78)</u>	<u>(35)</u>

Au 31 décembre 2004, les impôts différés à court terme représentent un actif net de 55 millions d'euros (actif net de 80 millions d'euros au 31 décembre 2003 et de 72 millions d'euros au 31 décembre 2002) et proviennent principalement de différences temporaires entre les résultats fiscaux et sociaux des sociétés du Groupe.

### Déficits fiscaux reportables

Les impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables s'élèvent à 153 millions d'euros au 31 décembre 2004. Ils proviennent notamment de la déductibilité fiscale des amortissements de goodwill dans certains pays. Sur la base des prévisions de résultats fiscaux des sociétés qui ont généré ces déficits, le Groupe considère que leur

réalisation, à hauteur de 102 millions d'euros, est plus improbable que probable. Le Groupe dispose au 31 décembre 2004 d'un report de moins values à long terme d'un montant de 1 638 millions d'euros, utilisable uniquement jusqu'au 31 décembre 2006 en cas de plus values à long terme en France.

## NOTE 24 — Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés afin de gérer et réduire son exposition à la fluctuation des taux d'intérêt et des cours de change. En revanche, la politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

### Couverture du risque de taux

Le financement de l'ensemble des filiales du Groupe est centralisé et la Direction Financière utilise des instruments financiers pour réduire l'exposition nette du Groupe au risque de taux. Ces instruments financiers sont principalement des contrats d'échange (swaps) et d'options de taux d'intérêts négociés de gré à gré avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux de ces contrats, ainsi que leurs échéances, sont les suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Contrats de swaps de taux <sup>(1)</sup> dont l'échéance au 31 décembre est :			
– inférieure à un an	3 602	1 726	1 579
– comprise entre un et cinq ans	1 831	2 857	2 123
– au-delà de cinq ans	10	10	10
Contrats d'options de taux d'intérêts, dont l'échéance au 31 décembre est :			
– inférieure à un an	4 694	866	500
– comprise entre un et cinq ans	1 427	1 561	1 061
– au-delà de cinq ans	—	—	—

<sup>(1)</sup> Hors cross-currency swaps qui sont classés dans la catégorie des instruments de couverture du risque de change

Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la *Note 1.O*.

En tenant compte des couvertures du risque de taux mises en place par le Groupe une variation de 100 points de base des taux courts aurait l'impact suivant, sur la base de la dette nette du Groupe au 31 décembre 2004, soit 1,4 milliards<sup>(1)</sup> d'euros :

- en cas de hausse de 100 points de base des taux courts, le taux effectif d'intérêt sur la dette nette serait majoré de 9 points de base, ce qui conduirait à une augmentation des frais financiers d'environ 1 million d'euros ;
- en cas de baisse de 100 points de base des taux courts, le taux effectif d'intérêt sur la dette nette serait minoré de 16 points de base, ce qui conduirait à une diminution des frais financiers d'environ 2 millions d'euros.

Avant gestion du risque de taux, le taux moyen de la dette nette consolidée du Groupe s'est élevé à 2,66 % en 2004 (3,3 % en 2003 et 3,50 % en 2002). Après gestion, ce taux a été porté à 3,24 % (3,60 % en 2003 et 3,52 % en 2002).

<sup>(1)</sup> La dette nette correspond à la somme des emprunts obligataires convertibles, dettes à plus d'un an, emprunts à moins d'un an et découverts bancaires, nette des valeurs mobilières de placement et des disponibilités.

### Couverture du risque de change

Les activités du Groupe dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays. En conséquence, l'exposition du Groupe au risque de change sur ses opérations commerciales est peu importante. La Direction Financière utilise des instruments financiers pour réduire l'exposition nette du Groupe au risque de change, après compensation des positions résultant des opérations commerciales réalisées ainsi que prévisibles de l'ensemble de ses filiales.

Le Groupe peut également procéder à la couverture du risque de change associé (i) à certaines émissions d'emprunts en devises et (ii) aux situations nettes de certaines filiales situées dans des pays dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro.

Les instruments utilisés sont principalement des achats et des ventes à terme ferme, des swaps de change, ainsi que des achats d'options de change, négociés avec des contreparties de premier rang.

Les montants nominaux d'achats et ventes à terme, de swaps et d'options de change sont détaillés ci-dessous par devise. Ils sont convertis en euros sur la base des cours de change de fin de période.

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Contrats d' (achats) ou de ventes à terme :			
• Livre Sterling .....	236	154	157
• Yen .....	35	27	44
• Dollar Américain .....	38	7	(9)
• Dollar Canadien .....	26	39	46
• Peso Mexicain .....	43	49	59
• Franc Suisse .....	21	24	20
• Euro .....	(483)	(360)	(306)
• Autres devises .....	62	53	(21)
Total des (achats) et ventes à terme .....	(22)	(7)	(10)
<i>Dont — Achats à terme .....</i>	<i>(483)</i>	<i>(360)</i>	<i>(434)</i>
<i>— Ventes à terme .....</i>	<i>461</i>	<i>353</i>	<i>424</i>
Contrats de swaps de change <sup>(1)</sup> :			
• Livre Sterling .....	106	60	42
• Yen .....	(130)	279	57
• Dollar Américain .....	53	(16)	(22)
• Dollar Canadien .....	—	129	140
• Dollar de Singapour .....	82	—	(92)
• Peso Mexicain .....	54	42	39
• Yuan Chinois .....	—	185	288
• Rand Sud Africain .....	—	20	32
• Couronne Tchèque .....	—	—	54
• Zloti Polonais .....	—	—	44
• Rouble .....	—	—	23
• Euro .....	(169)	(762)	(807)
• Autres devises .....	(4)	2	22
Total des swaps de change .....	(8)	(60)	(179)
Options de change (tunnels) .....	5	—	(7)
Total des instruments de change .....	(25)	(67)	(196)

<sup>(1)</sup> Y compris cross-currency swaps

Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la *Note I.O.*

### **Risque de conversion des états financiers des filiales consolidées dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro**

En 2004, les ventes du Groupe ont été réalisées à hauteur de 55 % en euros (55 % en 2003 et 54 % en 2002) et le résultat opérationnel du Groupe a été réalisé à hauteur de 62 % en euros (64 % en 2003 et en 2002).

### **Risque de contrepartie des instruments de change et de taux**

Les instruments utilisés par le Groupe dans le cadre de la gestion de ses risques de taux sont traités avec des contreparties de premier rang. La juste valeur de ces instruments au 31 décembre 2004, 2003 et 2002 se répartit de la sorte par contrepartie :

<u>(En pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre 2004, 2003 et 2002)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Notation de la contrepartie (rating Standard & Poors) .....			
• AAA .....	4 %	2 %	0 %
• AA .....	68 %	46 %	55 %
• A .....	28 %	52 %	45 %

Les instruments de change sont tous traités avec des contreparties dont la notation est A1/P1.

Aucun instrument financier n'est contracté avec une contrepartie située dans une zone géographique à risque politique ou financier (toutes les contreparties sont établies en Europe Occidentale ou aux Etats-Unis d'Amérique).

## Valeur de marché des instruments financiers

Les valeurs de marché et les valeurs nettes comptables des instruments financiers du Groupe sont les suivantes :

(En millions d'euros)	2002		2003		2004	
	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché
<b>Bilan et hors bilan — Actifs et (Passifs)</b>						
Prêts à plus d'un an	388	388	457	457	316	316
Titres de participation	634	706	766	835	213	244
Sociétés mises en équivalence	1 066	1 206	2 073	2 264	1 948	2 372
Autres immobilisations financières	284	287	286	286	198	198
Créances d'exploitation	1 595	1 595	1 446	1 446	1 318	1 318
Prêts à moins d'un an	128	128	92	92	40	40
Valeurs mobilières de placement	2 801	2 804	1 763	1 763	2 200	2 200
Disponibilités	568	568	451	451	466	466
Emprunts obligataires convertibles	(1 000)	(1 011)	(624)	(634)	(624)	(627)
Dettes à plus d'un an	(3 092)	(3 101)	(3 547)	(3 552)	(2 990)	(2 990)
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	(1 546)	(1 564)	(865)	(873)	(437)	(437)
Dettes d'exploitation	(3 057)	(3 057)	(3 121)	(3 121)	(3 176)	(3 176)
Instruments (hors bilan) de couverture des risques de taux	—	(8)	—	3	—	(1)
Instruments (hors bilan) de couverture des risques de change	—	33	—	46	—	19

La valeur de marché des prêts à plus d'un an est jugée équivalente à leur valeur comptable compte tenu des flux futurs de trésorerie attendus.

La valeur de marché des titres de participation, des sociétés mises en équivalence ainsi que celle des autres immobilisations financières a été déterminée comme suit :

- Pour les sociétés cotées, par référence à leur cours de bourse au 31 décembre ;
- Pour les sociétés non cotées, par référence, le cas échéant, à des transactions conclues avec des tiers, aux valorisations telles qu'elles ressortent des options de vente ou d'achat conclues avec des tiers ou à des évaluations externes. En l'absence de tels éléments, la valeur de marché est supposée équivalente à la valeur comptable.

La valeur de marché de l'emprunt obligataire convertible et des principaux emprunts à long terme a été déterminée sur la base des derniers cours des instruments cotés.

Concernant les disponibilités, valeurs mobilières de placement, créances et dettes d'exploitation, prêts et emprunts à moins d'un an et découverts bancaires, leur valeur de marché est considérée comme identique à leur valeur nette comptable en raison du fort degré de liquidités de ces postes.

## NOTE 25 — Obligations contractuelles et engagements hors bilan

### Obligations contractuelles et engagements commerciaux

Le tableau ci-dessous présente les obligations contractuelles du Groupe au 31 décembre 2004 :

	Montant des engagements par période						2010 et après
	Total	2005	2006	2007	2008	2009	
<b>Obligations reflétées au bilan</b>							
Emprunts obligataires convertibles <sup>(1)</sup> . . . . .	624	–	–	624	–	–	–
Dettes à plus et moins d'un an <sup>(2)</sup> . . . . .	3 371	381	920	413	780	112	765
<i>Dont emprunts obligataires</i> . . . . .	130	130	–	–	–	–	–
<i>Dont emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation</i> . . . . .	3 173	203	903	412	779	112	764
<i>Dont dettes liées aux contrats de location financement</i> . . . . .	68	48	17	1	1	–	1
Total . . . . .	<u>3 995</u>	<u>381</u>	<u>920</u>	<u>1 037</u>	<u>780</u>	<u>112</u>	<u>765</u>
<b>Obligations hors bilan</b>							
Obligations en matière de contrats de location simple . . . . .	239	60	49	37	27	18	48
Engagements d'achats de biens et services . . . . .	461	347	47	19	15	13	20
Engagements liés à des investissements industriels . . . . .	21	21	–	–	–	–	–
Garanties et nantisements donnés . . . . .	458	73	375	–	–	–	10
Autres . . . . .	70	43	7	4	1	1	14
Total . . . . .	<u>1 249</u>	<u>544</u>	<u>478</u>	<u>60</u>	<u>43</u>	<u>32</u>	<u>92</u>
<b>Engagements reçus</b>							
Lignes de Crédit <sup>(3)</sup> . . . . .	3 167	392	475	600	1 000	700	–
Garanties et nantisements reçus . . . . .	36	17	4	3	3	1	8
Autres . . . . .	26	24	1	–	–	–	1
Total . . . . .	<u>3 229</u>	<u>433</u>	<u>480</u>	<u>603</u>	<u>1 003</u>	<u>701</u>	<u>9</u>

<sup>(1)</sup> Comme expliqué en Note 14, l'emprunt obligataire convertible peut faire l'objet de remboursements anticipés.

<sup>(2)</sup> Y compris dettes liées aux contrats de location financement.

<sup>(3)</sup> Montant total de l'engagement reçu, y compris les montants utilisés au 31 décembre 2004.

Par ailleurs, 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 2004. Des dommages et intérêts significatifs sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

### Engagements liés aux investissements financiers du Groupe

#### *The Danone Springs of Eden BV*

Dans le cadre de la formation de la société The Danone Springs of Eden BV, le Groupe a accordé une option de vente et dispose d'une option d'achat, exerçables inconditionnellement en 2008 et éventuellement, sous certaines conditions, à une date antérieure, sur les 33,1 % qu'il ne détient pas dans cette société, directement ou indirectement. Le prix d'exercice de ces options est fonction d'une valorisation de la société prenant en compte ses performances économiques et ses résultats.

Au 31 décembre 2004, l'engagement du Groupe au titre de ces options est évalué à 140 millions d'euros.

#### *DS Waters LP*

Dans le cadre de la création de la joint-venture DS Waters, LP en partenariat avec le groupe Suntory Limited, Suntory dispose d'une option de vente de sa participation exerçable en deux étapes, en novembre 2006 et en novembre 2008, sur la base d'une valeur de marché assortie d'une décôte de 15 %, d'un seuil minimum (230 millions d'euros) et d'un plafond (520 millions d'euros). Au 31 décembre 2004, l'engagement du Groupe au titre de cette option est évalué à 230 millions d'euros et a fait l'objet d'une provision partielle (voir Note 17). Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à souscrire des actions de préférence pour un montant de 100 millions d'euros dans le cas où DS Waters, LP ne serait pas en mesure de respecter ses covenants bancaires en novembre 2006.

## Autres

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. Ces actionnaires sont soit 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. Au 31 décembre 2004, dans l'hypothèse où toutes ces options seraient exercées, les engagements financiers au titre de ces options sont estimés à environ 2,6 milliards d'euros qui se détaillent comme suit par échéance :

<u>Date d'échéance</u>	<u>Montant (en millions d'euros)</u>
2005 .....	90
2006 .....	135
2007 .....	50
2008 .....	75
Indéterminé .....	2 210
<b>Total</b> .....	<b>2 560</b>

Les principaux engagements concernent Danone Espagne (pour 1 860 millions d'euros) et Danone Asia (pour 150 millions d'euros). Par ailleurs, la majorité des options est exerçable à tout moment.

Aucun investissement financier significatif n'est actuellement envisagé au titre de ces options, hormis l'exercice en janvier 2005 d'une partie de l'option sur Danone Asia, portant ainsi le pourcentage de participation du Groupe dans cette société de 93,56 % à 96,78 %.

## NOTE 26 — Renseignements par pôles d'activité

Le Groupe a mis en place depuis le 1er janvier 1998 une structure constituée principalement de trois Pôles Métiers (Produits Laitiers Frais, Boissons, Biscuits et Produits Céréaliés).

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>					
	<u>Produits Laitiers Frais</u>	<u>Boissons</u>	<u>Biscuits</u>	<u>Sauces</u>	<u>Total Pôles</u>	
Chiffre d'affaires des pôles .....	6 932	3 428	3 043	318	13 721	
Cessions inter pôles .....	(18)	(1)	(2)	-	(21)	
Chiffre d'affaires hors Groupe .....	6 914	3 427	3 041	318	13 700	
Résultat opérationnel .....	947	494	301	61	1 803	
Résultat des sociétés mises en équivalence .....	35	(613)	14	-	(564)	
Sociétés mises en équivalence .....	812	989	147	-	1 948	
Investissements industriels .....	264	150	82	6	502	
Dotations aux amortissements .....	202	198	129	8	537	
Marge brute d'autofinancement .....	825	532	256	52	1 665	
Total actif du bilan .....	3 250	3 845	2 613	326	10 034	
Total passif du bilan <sup>(1)</sup> .....	1 757	1 386	744	55	3 942	
				<u>Eléments centraux non répartis</u>	<u>Total Groupe</u>	
Résultat opérationnel .....				1 803	(98)	1 705
Résultat des sociétés mises en équivalence .....				(564)	-	(564)
Sociétés mises en équivalence .....				1 948	-	1 948
Investissements industriels .....				502	24	526
Dotations aux amortissements .....				537	22	559
Marge brute d'autofinancement .....				1 665	(37)	1 628
Total actif du bilan .....				10 034	3 167	13 201
Total passif du bilan <sup>(1)</sup> .....				3 942	3 965	7 907

<sup>(1)</sup> Hors capitaux propres part du Groupe et intérêts minoritaires

## 2003

(En millions d'euros)	Produits Laitiers				Total Pôles
	Frais	Boissons	Biscuits	Sauces	
Chiffre d'affaires des pôles	6 202	3 557	3 073	318	13 150
Cessions inter pôles	(17)	–	(2)	–	(19)
Chiffre d'affaires hors Groupe	6 185	3 557	3 071	318	13 131
Résultat opérationnel	845	537	280	57	1 719
Résultat des sociétés mises en équivalence	15	9	13	–	37
Sociétés mises en équivalence	393	1 535	145	–	2 073
Investissements industriels	195	208	110	5	518
Dotation aux amortissements	193	234	145	10	582
Marge brute d'autofinancement	756	583	232	49	1 620
Total actif du bilan	4 164	3 996	3 655	353	12 168
Total passif du bilan <sup>(1)</sup>	1 649	1 164	850	49	3 712
		<b>Total Pôles</b>	<b>Eléments centraux non répartis</b>	<b>Total Groupe</b>	
Résultat opérationnel		1 719	(115)	1 604	
Résultat des sociétés mises en équivalence		37	–	37	
Sociétés mises en équivalence		2 073	–	2 073	
Investissements industriels		518	25	543	
Dotation aux amortissements		582	17	599	
Marge brute d'autofinancement		1 620	(160)	1 460	
Total actif du bilan		12 168	2 137	14 305	
Total passif du bilan <sup>(1)</sup>		3 712	5 065	8 777	

<sup>(1)</sup> Hors capitaux propres part du Groupe et intérêts minoritaires

## 2002

(En millions d'euros)	Produits Laitiers					Total Pôles
	Frais	Boissons	Biscuits	Sauces	Emballage	
Chiffre d'affaires des pôles	6 295	3 691	3 232	356	–	13 574
Cessions inter pôles	(18)	–	(1)	–	–	(19)
Chiffre d'affaires hors Groupe	6 277	3 691	3 231	356	–	13 555
Résultat opérationnel	802	464	317	61	–	1 644
Résultat des sociétés mises en équivalence	8	38	14	–	(43)	17
Sociétés mises en équivalence	475	446	145	–	–	1 066
Investissements industriels	200	236	118	5	–	559
Dotation aux amortissements	233	269	155	10	–	667
Marge brute d'autofinancement	746	556	295	54	–	1 651
Total actif du bilan	3 643	4 245	4 033	390	–	12 311
Total passif du bilan <sup>(1)</sup>	1 665	1 169	999	38	–	3 871
		<b>Total Pôles</b>	<b>Eléments centraux non répartis</b>	<b>Total Groupe</b>		
Résultat opérationnel		1 644	(54)	1 590		
Résultat des sociétés mises en équivalence		17	–	17		
Sociétés mises en équivalence		1 066	–	1 066		
Investissements industriels		559	44	603		
Dotation aux amortissements		667	54	721		
Marge brute d'autofinancement		1 651	(73)	1 578		
Total actif du bilan		12 311	3 179	15 490		
Total passif du bilan <sup>(1)</sup>		3 871	5 588	9 459		

<sup>(1)</sup> Hors capitaux propres part du Groupe et intérêts minoritaires

## NOTE 27 — Répartition géographique de l'activité des pôles

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe sont publiés selon une nouvelle répartition géographique. Les nouvelles zones géographiques sont 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). L'information pour l'année 2002 a été retraitée en fonction de cette nouvelle répartition géographique.

(En millions d'euros)	2004				2003			
	Europe	Asie	Reste du Monde	Total	Europe	Asie	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires hors Groupe	9 354	2 072	2 274	13 700	8 876	1 957	2 298	13 131
Résultat opérationnel	1 275	290	238	1 803	1 244	279	196	1 719
Résultat des sociétés mises en équivalence	(127)	19	(456)	(564)	27	0	10	37
Investissements industriels	310	90	102	502	285	126	107	518
Marge brute d'autofinancement	1 181	291	193	1 665	1 113	299	208	1 620
Total actif du bilan	6 141	2 033	1 860	10 034	8 131	1 555	2 482	12 168

  

(En millions d'euros)	2002			
	Europe	Asie	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires hors Groupe	8 841	2 080	2 634	13 555
Résultat opérationnel	1 192	277	175	1 644
Résultat des sociétés mises en équivalence	(2)	3	16	17
Investissements industriels	296	152	111	559
Marge brute d'autofinancement	1 150	298	203	1 651
Total actif du bilan	8 371	1 805	2 135	12 311

## NOTE 28 — Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2004

### Sociétés consolidées par intégration globale pour la première fois en 2004

- Danone (Suède)
- Danone (Ukraine)
- Evian Volvic Suisse
- NaturFruit (mise en équivalence au 31 décembre 2003)
- Danone Water Brands Benelux
- Aquarius (mise en équivalence au 31 décembre 2003)
- Robust Drinking Water
- Myen
- Chock and Rolls
- Tricamp Alimentos
- Tricamp Lacteos
- Tricamp Galletas

### Sociétés mises en équivalence pour la première fois en 2004

- Yakult Honsha
- Bonafont Garrafones y Servicios

### Sociétés qui ne sont plus consolidées ou mises en équivalence au 31 décembre 2004

- Jacob's Bakery limited, cédée
- W&R Jacob (Irish Biscuits), cédée
- DIB Paris, fusionnée avec LU France
- DIB Imported Waters Greater China, cédée
- Danone Brands Singapore, liquidée
- Finanzaria Imperiese, liquidée
- Stenval, fusionnée avec Danone (Belgique)
- DIB Imported Waters Asia, liquidée

## LISTE DES SOCIETES CONSOLIDEES AU 31 DECEMBRE 2004

### Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
GROUPE DANONE	France	Société-mère	
<b>PRODUITS LAITIERS FRAIS</b>			
BLEDINA	France	100,00	100,00
DANONE	France	100,00	100,00
DANONE	Allemagne	100,00	100,00
DANONE	Autriche	100,00	100,00
DANONE	Belgique	100,00	100,00
DANONE SERDIKA	Bulgarie	100,00	100,00
DANONE	Espagne	55,96	55,96
DANONE CANARIES (ILTESA)	Espagne	78,50	43,93
DANONE FINLAND	Finlande	100,00	100,00
DANONE	Hongrie	100,00	100,00
DANONE	Irlande	100,00	100,00
DANONE	Italie	100,00	100,00
DANONE NEDERLAND	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE	Pologne	100,00	100,00
DANONE PORTUGAL	Portugal	95,66	54,02
DANONE	République Tchèque	98,30	98,30
DANONE	Roumanie	65,00	65,00
DANONE	Royaume-Uni	100,00	100,00
DANONE INDUSTRIA	Russie	70,00	70,00
DANONE VOLGA	Russie	88,28	61,79
DANONE	Slovaquie	100,00	100,00
DANONE	Suède	100,00	100,00
DANONE TIKVESLI	Turquie	100,00	100,00
DANONE	Ukraine	100,00	100,00
DANONE — CLOVER	Afrique du Sud	55,00	55,00
DANONE ARGENTINA	Argentine <sup>(1)</sup>	99,37	99,37
DANONE	Brésil <sup>(2)</sup>	100,00	100,00
DANONE CANADA DELISLE	Canada	100,00	100,00
THE DANNON COMPANY	Etats-Unis	100,00	100,00
STONYFIELD FARM	Etats-Unis	82,08	82,08
DANONE DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
PT DANONE DAIRY INDONESIA	Indonésie	100,00	93,56
<b>BOISSONS</b>			
NATURFRUIT	France	50,00	50,00
SA DES EAUX MINERALES D'EVIAN	France	100,00	100,00
SEAT (Sté d'Exploitation d'Activités Touristiques)	France	99,86	99,86
SMDA — SOURCES DU MONT DORE EN AUVERGNE	France	100,00	100,00
SOCIETE DES EAUX DU MONT ROUCOUS	France	100,00	100,00
VOLVIC	France	100,00	100,00
DANONE WATERS DEUTSCHLAND	Allemagne	100,00	100,00
DANONE WATER BRANDS BENELUX	Belgique	100,00	100,00
AGUAS DE LANJARON	Espagne	95,00	78,61
FONT VELLA	Espagne	93,88	77,87
ITALAQUAE	Italie	100,00	92,67
ZYWIEC ZDROJ	Pologne	100,00	100,00
DANONE WATERS (UK & IRELAND)	Royaume-Uni	100,00	100,00
EVIAN VOLVIC SUISSE	Suisse	100,00	100,00
DANONE HAYAT	Turquie	100,00	100,00

<sup>(1)</sup> Appartiennent à la même entité juridique en Argentine

<sup>(2)</sup> Appartiennent à la même entité juridique au Brésil

<sup>(3)</sup> Ensemble des entités juridiques constituant la société consolidée.

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
AGUAS DANONE DE ARGENTINA	Argentine	100,00	100,00
DANONE WATERS OF CANADA	Canada	100,00	100,00
BONAFONT	Mexique	100,00	100,00
SALUS	Uruguay	58,37	43,05
FRUCOR BEVERAGES	Australie	100,00	93,56
AQUARIUS	Chine	50,00	46,78
ROBUST DRINKING WATER <sup>(3)</sup>	Chine	92,00	86,08
ROBUST <sup>(3)</sup>	Chine	92,00	86,08
SHENZHEN HEALTH DRINKS <sup>(3)</sup>	Chine	60,00	56,14
WAHAHA <sup>(3)</sup>	Chine	51,00	47,72
AQUA (PT TIRTA INVESTAMA) <sup>(3)</sup>	Indonésie	74,00	69,23
FRUCOR	Nouvelle-Zélande	100,00	93,56
<b>BISCUITS</b>			
COMPAGNIE FINANCIERE BELIN	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT GLICO FRANCE	France	50,00	50,00
LU FRANCE	France	100,00	100,00
LU SNACK FOODS	Allemagne	100,00	100,00
LU BELGIE (GB BELGIE)	Belgique	100,00	100,00
LU NORDIC <sup>(3)</sup>	Danemark	100,00	100,00
LU BISCUITS	Espagne	100,00	100,00
LU SUOMI	Finlande	100,00	100,00
PAPADOPOULOS	Grèce	60,00	60,00
LU GYORI (GYORI KEKSZ)	Hongrie	100,00	100,00
SAIWA	Italie	100,00	100,00
LU NEDERLAND (GB NEDERLAND)	Pays-Bas	100,00	100,00
LU POLSKA	Pologne	75,00	75,00
OPAVIA — LU	République Tchèque	99,71	99,71
BOLSHEVIK	Russie	76,42	76,42
CHOCK AND ROLLS	Russie	100,00	76,42
DANONE ARGENTINA	Argentine <sup>(1)</sup>	99,37	99,37
DANONE	Brésil <sup>(2)</sup>	100,00	100,00
TRICAMP ALIMENTOS	Brésil	100,00	100,00
DANONE MASHREQ	Egypte	99,97	50,98
JIANGMEN DANONE BISCUITS	Chine	100,00	93,56
SHANGHAI DANONE BISCUITS FOODS	Chine	90,00	84,20
SUZHOU Co Ltd	Chine	100,00	93,56
BRITANNIA INDUSTRIES <sup>(3)</sup>	Inde	50,95	22,47
DANONE BISCUITS INDONESIA	Indonésie	100,00	93,56
DANONE BISCUITS MANUFACTURING	Malaisie	100,00	93,56
DANONE SNACKS MANUFACTURING	Malaisie	100,00	93,56
GRIFFIN'S FOODS	Nouvelle-Zélande	100,00	93,56
<b>AUTRES ACTIVITES ALIMENTAIRES</b>			
HP FOODS <sup>(3)</sup>	Royaume-Uni	100,00	100,00
LEA & PERRINS	Etats-Unis	100,00	100,00
AMOY	Chine	100,00	93,56
AMOY FOOD LIMITED	Chine	60,00	56,14
<b>EXPORTATIONS</b>			
DIB ANTILLES GUYANE	France	100,00	100,00
DIB OCEAN INDIEN	France	100,00	100,00
GREAT BRANDS OF EUROPE	Etats-Unis	100,00	100,00

(1) Appartiennent à la même entité juridique en Argentine

(2) Appartiennent à la même entité juridique au Brésil

(3) Ensemble des entités juridiques constituant la société consolidée.

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
<b>SOCIETES HOLDINGS ET FINANCIERES</b>			
ALFABANQUE	France	100,00	100,00
BIALIM	France	100,00	100,00
BLANRIM	France	100,00	100,00
Cie GERVAIS DANONE	France	100,00	100,00
DANONE FINANCE	France	100,00	100,00
DANONE VITAPOLE	France	100,00	100,00
FINALIM III	France	100,00	100,00
FINALIM IV	France	100,00	100,00
GAAP	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT	France	100,00	100,00
INGETEC	France	100,00	100,00
LODAHLIM FRANCE	France	100,00	100,00
DANONE HOLDING	Allemagne	100,00	100,00
DANONE PENSIONS MANAGEMENT	Allemagne	100,00	100,00
DANONE FINANCE BENELUX	Belgique	100,00	100,00
MECANIVER	Belgique	100,00	100,00
DANONE DANEMARK	Danemark	100,00	100,00
TRICAMP LACTEOS	Espagne	100,00	100,00
TRICAMP GALLETAS	Espagne	100,00	100,00
ITALAQUAE FINANZARIA	Italie	96,50	92,67
RONCEVAUX	Italie	100,00	100,00
SCIA	Italie	92,97	92,97
SIFIT	Italie	100,00	100,00
DANONE RE	Luxembourg	100,00	100,00
DANONE FINANCE NETHERLANDS	Pays-Bas	100,00	100,00
LODAHLIM	Pays-Bas	100,00	100,00
SELBA HOLDING	Pays-Bas	100,00	100,00
SELBA NEDERLAND	Pays-Bas	51,00	51,00
SETEC / SOBELPAR	Portugal	100,00	100,00
ABIH	Royaume-Uni	50,00	46,78
ABIL	Royaume-Uni	100,00	46,78
BRITANNIA BRANDS	Royaume-Uni	100,00	93,56
DANONE HOLDINGS UK	Royaume-Uni	100,00	100,00
PROSPECT PARTICIPACOES	Brésil	100,00	100,00
DANONE FOODS	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE HOLDINGS	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE WATERS HOLDINGS Inc	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE MARKETING (MALAYSIA)	Malaisie	100,00	93,56
DANONE HOLDING DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
ASIA HOST	Chine	100,00	93,56
SHANGHAI DANONE CONSULTING	Chine	100,00	93,56
BANNATYNE / DOWBIGGIN / NACUPA / SPARGO / VALLETORT	Singapour	50,00	23,39
BHPL	Singapour	100,00	100,00
CALVON	Singapour	100,00	93,56
DANONE ASIA	Singapour	93,56	93,56
DANONE ASIA HOLDINGS	Singapour	100,00	93,56
DANONE MARKETING SINGAPORE	Singapour	100,00	93,56
DANONE DAIRY INVESTMENTS INDONESIA	Singapour	100,00	93,56
FESTINE	Singapour	100,00	93,56
JINJA INVESTMENTS	Singapour	100,00	93,56
KUAN / BRITANNIA BRANDS KUAN	Singapour	100,00	93,56
MYEN	Singapour	100,00	93,56
NOVALC	Singapour	100,00	93,56
DANONE HOLDING NEW ZEALAND	Nouvelle-Zélande	100,00	93,56

**Sociétés consolidées par mise en équivalence**

<u>Sociétés</u>	<u>Pays</u>	<u>Pourcentages</u>	
		<u>Contrôle du groupe</u>	<u>Intérêts</u>
<b>PRODUITS LAITIERS FRAIS</b>			
DELTA DAIRY .....	Grèce	30,00	30,00
BAKOMA .....	Pologne	18,15	52,43
CLOVER BEVERAGES .....	Afrique du Sud	39,46	39,46
DANONE DJURDJURA ALGERIE .....	Algérie	50,00	51,00
ALSAFI DANONE COMPANY .....	Arabie Saoudite	50,00	50,10
STRAUSS DAIRY .....	Israël	20,00	20,00
CENTRALE LAITIERE .....	Maroc	29,22	29,22
PINGOUIN .....	Maroc	29,22	29,22
STIAL / SOCOGES .....	Tunisie	50,00	50,00
CALPIS AJINOMOTO DANONE .....	Japon	50,00	50,00
YAKULT HONSHA .....	Japon	20,02	18,73
<b>BOISSONS</b>			
DASANBE AGUA MINERAL NATURAL .....	Espagne	50,00	50,00
MAHOU .....	Espagne	33,34	33,34
MAGYARVIZ .....	Hongrie	50,00	50,00
THE DANONE SPRINGS OF EDEN BV .....	Pays-Bas	50,00	66,90
POLSKA WODA .....	Pologne	50,00	50,00
CCDA WATERS .....	Etats-Unis	49,00	49,00
DS WATERS LP .....	Etats-Unis	49,96	49,96
SOTHERMA .....	Maroc	30,00	30,00
BONAFONT GARRAFONES Y SERVICIOS .....	Mexique	50,00	50,00
PUREZA AGA .....	Mexique	50,00	50,00
KIRIN MC DANONE WATERS .....	Japon	25,00	25,00
<b>BISCUITS</b>			
GRIESSON-de BEUKELAER .....	Allemagne	40,00	40,00
GALLETAS NOEL .....	Colombie	30,00	30,00
BIMO .....	Maroc	50,00	50,00
SOTUBI .....	Tunisie	20,00	20,00
CONTINENTAL BISCUITS PAKISTAN .....	Pakistan	49,49	46,30

## 5.2.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Aux Actionnaires de GROUPE DANONE

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société GROUPE DANONE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2004, tels que présentés aux pages 73 à 109.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

### II. Justifications de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L 225-235 du Code de Commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- L'évaluation des immobilisations incorporelles relatives aux sociétés contrôlées et mises en équivalence est réalisée selon les méthodes décrites dans la Note 1.D de l'annexe aux comptes consolidés. A ce titre et comme le mentionnent les notes 2, 6 et 17, votre société a procédé à des dépréciations exceptionnelles de 450 millions d'euros des écarts d'acquisition et constaté une provision de 150 millions d'euros pour couvrir un risque complémentaire. Nous avons revu les méthodes d'évaluation utilisées par votre société, assistée le cas échéant d'experts indépendants, ainsi que les calculs conduisant aux montants des dépréciations et provision exceptionnelles enregistrées. Dans le cadre de notre appréciation de ces estimations, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des hypothèses retenues et des évaluations qui en résultent.
- Comme indiqué en note 25 de l'annexe aux comptes consolidés, votre société s'est engagée à acquérir les participations détenues par des actionnaires de certaines filiales consolidées ou sociétés mises en équivalence, au cas où ces derniers souhaiteraient exercer leur option de vente. Nous avons procédé à l'appréciation des approches retenues par votre société pour l'évaluation de ces engagements financiers, sur la base des éléments disponibles à ce jour. Dans le cadre de notre appréciation de ces estimations, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des modalités retenues et des évaluations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes 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 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.

Paris, le 17 mars 2005

### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

Thierry COLIN — Loïc WALLAERT

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Eric BULLE—Olivier LOTZ

### 5.2.3 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 2003 et 2004 :

	2004				2003			
	Pricewaterhouse Coopers		Mazars & Guérard		Pricewaterhouse Coopers		Mazars & Guérard	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
	(en millions d'euros, sauf %)							
<b>Audit :</b>								
• Commissariat aux Comptes <sup>(1)</sup> . . . . .	4,2	56,0	2,2	91,7	4,6	37,4	2,1	95,5
• Diligences d'acquisition et de cession . . . . .	1,7	22,7	–	–	5,9	48,0	–	–
	<u>5,9</u>	<u>78,7</u>	<u>2,2</u>	<u>91,7</u>	<u>10,5</u>	<u>85,4</u>	<u>2,1</u>	<u>95,5</u>
<b>Autres prestations :</b>								
• Fiscal . . . . .	1,6	21,3	0,2	8,3	1,8	14,6	0,1	4,5
Total des honoraires . . . . .	<u>7,5</u>	<u>100,0</u>	<u>2,4</u>	<u>100,0</u>	<u>12,3</u>	<u>100,0</u>	<u>2,2</u>	<u>100,0</u>

<sup>(1)</sup> Missions de Commissariat aux Comptes : certification, examen des comptes individuels et consolidés, y compris des prestations d'experts du réseau à la demande du Commissaire aux Comptes dans le cadre de la certification des comptes.

### 5.2.4 Passage aux normes IFRS

En juillet 2002, l'Union Européenne a adopté un règlement imposant à toutes les sociétés européennes dont les titres sont admis sur un marché réglementé de publier, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005, leurs comptes consolidés selon les normes « IFRS » (« International Financial Reporting Standards »). Afin de répondre à cette obligation, le Groupe a défini une démarche de conversion, laquelle a été mise en œuvre au cours des exercices 2003 et 2004. Cette démarche visait à (i) mettre en place un calendrier de transition, (ii) identifier et chiffrer les principales différences entre les normes comptables françaises et les IFRS, (iii) adapter les systèmes d'information et (iv) former les collaborateurs du Groupe concernés par le passage aux IFRS.

Conformément aux préconisations des régulateurs boursiers, et notamment à la recommandation émise le 30 décembre 2003 par le Comité européen des régulateurs des marchés de valeurs mobilières, le Groupe présente ci-dessous des informations chiffrées relatives à l'exercice 2004 établies en normes IFRS.

Ces informations chiffrées ont été préparées conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, *Première adoption des normes internationales d'information financière*, en appliquant les normes IAS/IFRS en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2005 telles qu'elles étaient publiées au 31 décembre 2004 par l'IASB et adoptées par la Commission Européenne. En particulier, les informations chiffrées présentées ci-dessous ont été préparées en appliquant :

- les normes IAS 32, *Instruments Financiers : informations à fournir et présentation* et IAS 39, *Instruments Financiers : comptabilisation et valorisation*, le Groupe n'étant concerné par aucune des dispositions de ces normes qui ont été rejetées par la Commission Européenne ;
- la norme IFRS 2, *Paiements fondés sur des actions*, qui a été publiée par l'IASB le 19 février 2004 et a été adoptée par la Commission Européenne le 7 février 2005.

En revanche, dans la mesure où les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2005 devront être préparés sur la base des normes et interprétations IFRS en vigueur à cette date, il est possible que les informations chiffrées relatives à l'exercice 2004 présentées en comparatif des comptes 2005 soient différentes de celles présentées ci-après.

Enfin, les informations chiffrées détaillées ci-dessous ont fait l'objet de procédures d'audit par les Commissaires aux Comptes de la Société mais elles n'ont cependant pas fait l'objet d'un rapport d'audit spécifique.

#### 5.2.4.1- Rapprochement des capitaux propres consolidés

Le rapprochement entre les capitaux propres établis selon les normes françaises et les capitaux propres établis selon les IFRS se présenterait comme suit, au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et au 31 décembre 2004 :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>01/01/2004</u>	<u>31/12/2004</u>
<b>Capitaux propres consolidés selon les normes françaises</b> .....	<b>4 824</b>	<b>4 577</b>
Ecart actuariels liés aux engagements de retraite .....	(105)	(58)
Constatation des impôts différés sur les marques .....	(355)	(315)
Ecart de change sur les goodwill de la zone euro .....	(45)	(44)
Valorisation des titres non consolidés à leur juste valeur .....	69	31
Retraitement des OCEANES .....	27	19
Instruments financiers dérivés et impact de la méthode du coût amorti .....	(9)	(16)
Amortissements et pertes de valeur des goodwill .....	—	75
Reclassement des intérêts minoritaires sur actions propres .....	(16)	(16)
Autres .....	(21)	(12)
Impact des ajustements ci-dessus sur les impôts différés .....	21	15
Reclassement des intérêts minoritaires .....	253	250
<b>Capitaux propres consolidés totaux selon les IFRS</b> .....	<b>4 643</b>	<b>4 506</b>

#### 5.2.4.2- Rapprochement du résultat net consolidé

Le rapprochement entre le résultat net consolidé établi selon les normes françaises et le résultat net consolidé établi selon les normes IFRS, au titre de l'exercice 2004, se présenterait comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>
<b>Résultat net consolidé selon les normes françaises</b> .....	<b>506</b>
<i>dont part du Groupe</i> .....	317
<i>dont part des intérêts minoritaires</i> .....	189
Amortissement des goodwill .....	92
Perte de valeur complémentaire sur les participations HOD .....	(8)
Résultat de cession des titres Jacobs et Irish Biscuits .....	79
Charges liées aux options d'achat d'actions .....	(28)
Charges liées aux engagements de retraite .....	4
Retraitement lié aux OCEANES .....	(7)
Impôt différé sur les marques .....	5
Instruments financiers dérivés et application de la méthode du coût amorti .....	(10)
Impact des ajustements ci-dessus sur les impôts différés .....	5
<b>Résultat net consolidé selon les IFRS</b> .....	<b>638</b>
<i>dont part du Groupe</i> .....	449
<i>dont part des intérêts minoritaires</i> .....	189

#### 5.2.4.3- Explication des principales différences

Les principales différences entre les normes françaises et les normes IFRS se détaillent comme suit :

##### A – Différences liées à IFRS 1 – Première adoption des normes internationales d'information financière

La norme IFRS 1 traite des modalités de première application des IFRS. Cette norme offre aux « premiers adoptants » un certain nombre d'exceptions aux principes de totale rétroactivité dans l'application des IFRS. Ces options sont les suivantes :

**1 – Regroupements d'entreprises.** IFRS 1 offre l'option de ne pas retraiter les regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition, soit le 1<sup>er</sup> janvier 2004. Le Groupe a choisi cette option et les acquisitions d'entreprises intervenues avant le 1<sup>er</sup> janvier 2004 n'ont pas été retraitées dans le bilan IFRS d'ouverture.

**2 – Immobilisations.** IFRS 1 offre l'option d'évaluer, à la date de transition, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement et certaines immobilisations incorporelles à leur juste valeur, cette dernière étant considérée comme leur coût présumé.

Les principes comptables du Groupe relatifs à la comptabilisation des immobilisations sont similaires à ceux prescrits par les IFRS. Par conséquent, le Groupe considère que la valeur nette comptable de ses immobilisations correspond, au 1<sup>er</sup> janvier 2004, à ce qu'elle aurait été si le Groupe avait toujours appliqué les IFRS. Le Groupe n'a donc pas choisi l'option de réévaluer les immobilisations à leur juste valeur à la date de transition.

**3 – Ecarts actuariels liés aux engagements de retraite.** IFRS 1 offre la possibilité de comptabiliser, à la date de transition, tous les écarts actuariels cumulés liés aux régimes de retraite à prestations définies. Le Groupe ayant choisi cette option, il en résulte une augmentation des provisions pour engagements de retraite de 105 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et de 58 millions d'euros au 31 décembre 2004, ayant pour contrepartie une diminution des capitaux propres du même montant. Par ailleurs, (i) les charges constatées en 2004 au titre des engagements de retraite ont été réduites de 4 millions d'euros, correspondant à l'annulation de l'amortissement des écarts actuariels et (ii) le résultat de cession des sociétés Jacobs (Biscuits – Royaume-Uni) et Irish Biscuits (Biscuits – Irlande) a été augmenté de 36 millions d'euros, correspondant aux écarts actuariels qui ont été intégralement reconnus en contrepartie des capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2004, les gains et pertes actuariels ne sont reconnus que lorsqu'ils excèdent 10% de la valeur la plus élevée entre l'engagement et le fonds (application de la méthode dite du «corridor»).

**4 – Différences de conversion accumulées.** Le Groupe a choisi d'opter pour la remise à zéro des différences de conversion accumulées dans les capitaux propres. Ces différences, qui sont générées lors du processus de consolidation d'entités ayant une devise différente de l'euro, représentaient des pertes de change latentes de 1,9 milliard d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

La remise à zéro des différences de conversion n'a aucun impact sur les capitaux propres totaux du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2004. Par ailleurs, seules les différences de conversion générées à compter de cette date transiteront dans le compte de résultat en cas de cession des participations auxquelles elles se rapportent. Ainsi, dans les comptes établis selon les IFRS, le résultat de cession des sociétés Jacobs et Irish Biscuits a été augmenté de 14 millions d'euros, correspondant aux écarts de conversion relatifs à ces sociétés existants à la date de transition.

## **B – Différences de présentation**

**1. Chiffre d'affaires et frais sur ventes.** Dans les comptes consolidés établis selon les normes françaises, les frais de prestations commerciales payés par le Groupe à ses distributeurs sont généralement enregistrés dans les coûts promotionnels, compris dans la rubrique des frais sur ventes.

En application d'IAS 18, *Produits des activités ordinaires*, certains coûts de prestations commerciales, comme les programmes de publicité en coopération avec les distributeurs, les coûts de référencement des nouveaux produits et les actions promotionnelles sur les lieux de vente, viennent en réduction du chiffre d'affaires s'il n'existe pas de service séparable dont la juste valeur puisse être mesurée de manière fiable. Dans les comptes préparés selon les IFRS, le chiffre d'affaires et les frais sur ventes sont par conséquent tous deux diminués d'environ 1 125 millions d'euros en 2004. Ce reclassement n'a pas d'impact sur le résultat opérationnel ni sur le résultat net consolidé.

**2. Présentation des éléments exceptionnels.** Dans les comptes consolidés établis selon les normes françaises, les éléments exceptionnels sont exclus du résultat opérationnel et présentés sur une ligne séparée du compte de résultat.

En application d'IAS 1, *Présentation des états financiers*, les éléments exceptionnels ne peuvent être présentés sur une ligne séparée du compte de résultat. Conformément à la Recommandation N°2004-R 02 du Conseil National de la Comptabilité, certains éléments exceptionnels ont été inclus dans le résultat opérationnel total, sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels ». Le Groupe présente par ailleurs un résultat opérationnel courant excluant la ligne « Autres produits et charges opérationnels ». Cette dernière comprend (i) les plus ou moins value de cession d'activités et de participations consolidées et (ii) les pertes de valeur constatées sur des actifs incorporels (y compris goodwill) relatifs à des participations consolidées.

Les plus ou moins value de cession ainsi que les pertes de valeur relatives à des participations mises en équivalence sont présentées sur la ligne « Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence ». Les plus ou moins value de cession ainsi que les pertes de valeur relatives à des participations non consolidées sont présentées sur la ligne «Autres produits et charges financiers».

Par conséquent, les charges exceptionnelles de l'exercice 2004, d'un montant de 105 millions d'euros, ont été reclassées sur la ligne « Autres charges et produits » pour un montant négatif de 82 millions d'euros, sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels » pour un montant négatif de 128 millions d'euros et sur la ligne « Autres produits et charges financiers » pour un montant positif de 105 millions d'euros.

**3. Présentation du bilan consolidé.** Dans les comptes établis selon les normes françaises, le bilan consolidé est présenté dans l'ordre de liquidité des actifs et passifs. En application d'IAS 1, *Présentation des états financiers*, les actifs et passifs doivent être présentés séparément selon qu'il s'agit d'éléments courants ou non courants.

L'application d'IAS 1 n'a pas d'impact sur la présentation du bilan consolidé du Groupe.

**4. Intérêts minoritaires.** Dans les comptes consolidés établis selon les normes françaises, les intérêts minoritaires ne sont pas inclus dans les capitaux propres. En application d'IAS 27, *Etats financiers consolidés et individuels*, les intérêts minoritaires ont été reclassés dans les capitaux propres dans le bilan consolidé.

Par ailleurs, dans les comptes consolidés établis selon les normes françaises, les options de vente accordées à des actionnaires minoritaires sont traitées comme des engagements hors bilan. Ces options n'affectent pas la présentation bilantielle ni l'évaluation des intérêts minoritaires. En application d'IAS 32 *Instruments financiers : informations à fournir et présentation*, les intérêts minoritaires détenant des options de vente au Groupe de leur participation doivent être reclassés en dettes financières (Voir paragraphe C.5 ci-dessous).

**5. Immobilisations incorporelles.** Dans les comptes établis selon les normes françaises, les fonds de commerce constituent des actifs identifiables, lesquels sont reflétés sur la ligne « Autres immobilisations incorporelles nettes » du bilan consolidé.

En application de la norme IAS 38 révisée, *Immobilisations incorporelles*, les fonds de commerce ne remplissent pas les critères de reconnaissance d'un actif identifiable et doivent donc être assimilés à du goodwill. Le Groupe a ainsi procédé, au 1<sup>er</sup> janvier 2004, au reclassement de ses fonds de commerce du poste «Autres immobilisations incorporelles nettes» vers le poste «Goodwills nets» pour un montant total de 55 millions d'euros.

**6. Impôts différés.** Dans les comptes établis selon les normes françaises, les impôts différés sont classés au bilan en éléments courants ou non courants en fonction du classement de l'élément au titre duquel l'impôt différé est constaté.

En application de la norme IAS 12, *Impôts sur le résultat*, tous les actifs et passifs d'impôts différés doivent être classés en éléments non courants et présentés sur une ligne distincte du bilan consolidé. L'actif net d'impôt différé reclassé d'éléments courants en éléments non courants s'élevait à 80 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et 55 millions d'euros au 31 décembre 2004.

**7. Présentation des actifs et passifs détenus en vue de leur vente et des activités non poursuivies.** Dans les comptes établis selon les normes françaises, les actifs et passifs détenus en vue de leur cession ne sont pas présentés sur une ligne distincte du bilan consolidé.

En application d'IFRS 5, *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, les actifs et passifs destinés à être cédés doivent être présentés sur des lignes séparées du bilan consolidé. Par ailleurs, le résultat des activités non poursuivies doit être présenté sur une ligne séparée du compte de résultat. IFRS 5 définit une activité non poursuivie 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 (voir *Notes 26 et 27 de l'Annexe aux comptes consolidés*) correspondent à la définition des composants donnée par IFRS 5.

Au 31 décembre 2004, les actifs et passifs de la société Italaquae (Boissons – Italie) étant détenus en vue de leur vente, ils ont été présentés sur des lignes distinctes du bilan consolidé établi selon les IFRS.

## C – Autres différences

**1. Paiements fondés sur des actions.** Dans les comptes consolidés établis selon les normes françaises, les options de souscription ou d'achat d'actions ne sont pas valorisées et n'ont aucun impact sur le compte de résultat consolidé.

En application d'IFRS 2, *Paiements fondés sur des actions*, les options de souscription ou d'achat d'actions accordées aux salariés doivent être évaluées à leur juste valeur, laquelle juste valeur doit être constatée dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits d'exercice par les salariés. La juste valeur des options a été déterminée en utilisant le modèle de valorisation Black & Scholes, sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction. Le Groupe a procédé à la valorisation de l'ensemble des options qui n'étaient pas exerçables au 1<sup>er</sup> janvier 2004, y compris celles attribuées avant le 7 novembre 2002, date à partir de laquelle les attributions d'options doivent être traitées conformément à IFRS 2.

L'application d'IFRS 2 n'a aucun impact sur le bilan consolidé ni sur les capitaux propres du Groupe. Le montant total de la charge constatée en 2004 au titre des options d'achat d'actions s'élève à 28 millions d'euros. Cette charge a pour contrepartie une augmentation des capitaux propres pour un montant identique.

**2. Amortissement des marques et des goodwill.** Dans les comptes consolidés établis selon les normes françaises, les marques qui ont été identifiées séparément lors de l'acquisition de sociétés ne sont pas systématiquement amorties et les goodwill sont systématiquement amortis sur une durée qui reflète, aussi raisonnablement que possible, les hypothèses retenues, les objectifs fixés et les perspectives envisagées au moment de l'acquisition. Les marques et les goodwill font l'objet de tests de perte de valeur au moins une fois par an. Un amortissement exceptionnel est comptabilisé lorsque leur valeur recouvrable devient durablement inférieure à leur valeur comptable.

En application d'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises* et IAS 38 révisé, *Immobilisations incorporelles* les goodwill et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée ne doivent plus être amortis mais doivent faire l'objet de tests de perte de valeur au moins une fois par an.

Par conséquent, les dotations aux amortissements de goodwill comptabilisées dans le compte de résultat consolidé établi selon les normes françaises (92 millions d'euros en 2004 dont 70 millions d'euros au titre des sociétés consolidées et 22 millions d'euros au titre des sociétés mises en équivalence) sont annulées dans les comptes établis selon les IFRS. L'annulation de la dotation aux amortissements des goodwill relatifs aux sociétés The Danone Springs of Eden BV (HOD – Europe) et DS Waters, LP (HOD – Etats-Unis) a été compensée par la constatation d'une perte de valeur complémentaire d'un montant de 8 millions d'euros, afin de ramener la valeur comptable de ces deux participations à leur valeur recouvrable. De même, l'annulation de la dotation aux amortissements des goodwill relatifs aux sociétés Jacobs et Irish Biscuits a été compensée par la diminution du résultat de cession de ces deux sociétés pour un montant de 6 millions d'euros.

Par ailleurs, les principes suivis par le Groupe au 31 décembre 2003 et 31 décembre 2004 pour réaliser les tests de perte de valeur sur ses actifs sont conformes aux principes énoncés par IAS 36 révisé, *Dépréciation d'actifs*.

**3. Impôts différés sur les marques.** En application du paragraphe 313 du Règlement 99-02, les impôts différés sur les marques acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises ne sont pas enregistrés dans les comptes consolidés établis selon les normes françaises.

La norme IAS 12, *Impôts sur le résultat* ne prévoit pas une telle exception à la non-reconnaissance des impôts différés sur les marques. A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004, des impôts différés passifs sont donc comptabilisés au titre de la différence entre les valeurs comptable et fiscale des marques, y compris les marques non amorties. Il en résulte une augmentation des impôts différés passifs à long-terme de 399 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004 (dont 355 millions d'euros part du Groupe) et de 360 millions d'euros au 31 décembre 2004 (dont 315 millions d'euros part du Groupe) ayant pour contrepartie une diminution des capitaux propres totaux du même montant. Par ailleurs, le résultat de cession des sociétés Jacobs et Irish Biscuits a été augmenté de 34 millions d'euros, correspondant aux impôts différés sur les marques de ces deux sociétés qui ont été reconnus au 1<sup>er</sup> janvier 2004 en contrepartie des capitaux propres.

**4. Goodwills relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères de la zone Euro.** Dans les comptes établis selon les normes françaises, les goodwill relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères de la zone Euro

(préalablement au passage à l'euro) ont été convertis en euros sur la base des cours de change historiques.

En application d'IAS 21, *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*, les goodwill auraient dû être convertis en euros sur la base des cours de change de fin de période. L'écart dans la valorisation des goodwill résultant de l'application de ces différents cours de change a été reflété en réduction de la valeur des goodwill au 1<sup>er</sup> janvier 2004 pour un montant de 45 millions d'euros. Il en résulte une diminution des capitaux propres d'un montant identique.

**5. Options de vente accordées à des actionnaires minoritaires.** Comme indiqué dans la Note 25 de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines filiales consolidées du Groupe, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Ces options étant traitées comme des engagements hors bilan dans les comptes établis selon les normes françaises, elles ne sont pas reflétées dans le bilan consolidé, à l'exception des pertes latentes jugées durables qui font l'objet d'une provision pour risques et charges.

IAS 32 *Instruments financiers : informations à fournir et présentation*, prescrit que, lorsque des actionnaires minoritaires disposent d'options de vente de leur participation, leur quote-part dans l'actif net des filiales doit être reclassée du poste « Intérêts minoritaires » vers un poste de dettes financières dans le bilan consolidé, cette dette financière devant être mesurée au prix d'exercice de l'option.

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. En l'absence de précisions de l'IFRIC, 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 permet, selon le Groupe, de mieux refléter la réalité économique des transactions. Il pourrait cependant devoir être modifié si une norme ou une interprétation venait, d'ici au 31 décembre 2005, le remettre en cause.

L'application de ce traitement conduit à enregistrer une réduction des intérêts minoritaires de respectivement 405 millions d'euros et 422 millions d'euros, une augmentation des dettes financières de respectivement 2 018 millions d'euros et 2 440 millions d'euros, une augmentation des goodwill de respectivement 1 596 millions d'euros et 2 002 millions d'euros, au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et au 31 décembre 2004. Par ailleurs, les capitaux propres sont diminués de 16 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et au 31 décembre 2004, correspondant à la quote-part des intérêts minoritaires dans les actions propres. Ce traitement n'a aucun effet sur le résultat net consolidé.

Comme indiqué dans le paragraphe 8. ci-dessous, les options de vente accordées à des partenaires du Groupe dans des sociétés mises en équivalence sont mesurées à leur juste valeur et enregistrées dans le bilan consolidé. A la différence des options accordées à des intérêts minoritaires, le prix d'exercice des options accordées à des partenaires dans des sociétés mises en équivalence ne doit pas être reflété en dettes financières dans le bilan consolidé.

**6. Valeurs mobilières de placement et titres de participation.** Dans les comptes consolidés établis selon les normes françaises, les valeurs mobilières de placement et les titres de participation sont enregistrés à leur coût d'acquisition. Ils font l'objet de provisions pour dépréciation lorsque leur valeur recouvrable devient durablement inférieure à leur valeur comptable.

En application d'IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*, les valeurs mobilières de placement et les titres de participation sont classés dans quatre catégories : actifs et passifs financiers en juste valeur par résultat, titres que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à leur échéance (« *held-to-maturity investments* »), titres disponibles à la vente (« *available for sale securities* ») et prêts et créances (« *loans and receivables* »). Dans les comptes établis selon les IFRS, les titres de participation non consolidés sont traités comme des titres disponibles à la vente et sont donc valorisés à leur valeur recouvrable, les gains et pertes latents étant enregistrés dans les capitaux propres, à l'exception des pertes latentes jugées durables qui sont enregistrées dans le compte de résultat. Au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et au 31 décembre 2004, l'écart positif entre la valeur comptable des titres et leur valeur recouvrable s'élevait respectivement à 69 millions d'euros et 31 millions d'euros.

**7. Obligations convertibles ou échangeables en actions (« OCEANES »).** Dans les comptes consolidés établis selon les normes françaises, les OCEANES sont intégralement reflétées dans le poste « Emprunts obligataires convertibles » du bilan consolidé, l'option de conversion ne faisant pas l'objet d'une comptabilisation séparée de celle de l'emprunt hôte.

En application d'IAS 32, *Instruments financiers : informations à fournir et présentation*, lorsqu'un instrument financier comprend différentes composantes (instruments financiers dits « hybrides »), l'émetteur doit classer ces différentes composantes séparément selon qu'elles ont des caractéristiques de dettes ou de capitaux propres. Ainsi, les options permettant au porteur de convertir une dette en instruments de capitaux propres de l'émetteur doivent-elles être classées en capitaux propres dans le bilan consolidé. L'allocation du montant nominal de l'instrument entre les différentes composantes doit être effectuée à l'émission, la valeur de la composante capitaux propres étant calculée par différence entre le montant nominal et la composante dette. Cette dernière correspond, à l'émission, à la valeur de marché d'une dette sans option de conversion ayant des caractéristiques identiques.

L'application rétrospective d'IAS 32 aux OCEANES émises par le Groupe en juin 2001 a un impact positif avant impôt de respectivement 27 millions d'euros et 19 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et 31 décembre 2004. Par ailleurs, les charges financières constatées au titre des OCEANES, et calculées selon la méthode du taux d'intérêt effectif, sont accrues de 7 millions d'euros en 2004.

**8. Instruments financiers dérivés et application de la méthode du coût amorti.** Dans les comptes consolidés établis selon les normes françaises, les instruments dérivés de taux d'intérêt et de change qualifiés de couverture sont reflétés comme des éléments hors bilan. Les pertes ou gains sur ces instruments dérivés sont différés jusqu'au moment où l'élément couvert est lui-même enregistré dans le compte de résultat. Par ailleurs, les actifs et passifs financiers portant intérêt sont reflétés au bilan consolidé à leur valeur historique, après prise en compte, éventuellement, d'une provision pour perte de valeur sur les actifs. Les produits et charges financiers relatifs à ces actifs et passifs sont calculés sur la base de leur taux d'intérêt facial, les frais d'émission encourus étant inscrits à l'actif du bilan et amorti sur la durée de vie des instruments.

En application d'IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*, tous les instruments dérivés doivent être reflétés au bilan à leur juste valeur. Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, 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. Par ailleurs, IAS 39 requiert que certains actifs et passifs financiers soient comptabilisés selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et au 31 décembre 2004, l'enregistrement au bilan des instruments financiers dérivés à leur juste valeur et l'application de la méthode du coût amorti ont un impact avant impôt négatif de, respectivement, 9 millions et 16 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés. La charge avant impôt constatée au titre des instruments financiers dérivés et de l'application de la méthode du coût amorti s'élève à 10 millions d'euros en 2004.

Par ailleurs, dans les comptes consolidés établis selon les normes françaises, les options de vente accordées à des partenaires du Groupe dans des sociétés mises en équivalence sont reflétées comme des engagements hors bilan et ne sont donc pas inscrites dans le bilan consolidé.

En application d'IAS 39, ces options de vente sont reflétées au bilan consolidé à leur juste valeur, les variations de juste valeur d'une période à l'autre étant enregistrées dans le compte de résultat. Au 1<sup>er</sup> janvier 2004, la juste valeur des options de vente était nulle. Au 31 décembre 2004, la juste valeur des options était nulle, à l'exception de l'option relative à la participation minoritaire du Groupe dans DS Waters, LP, laquelle a fait l'objet d'une provision pour risque d'un montant d'environ 150 millions d'euros dans les comptes établis selon les normes françaises.

**9. Programme de cession de créances commerciales.** En 2001, le Groupe a mis en place un programme de cession sans recours de créances commerciales à un Fonds Commun de Créances (« FCC » — voir *Note 10 de l'Annexe aux comptes consolidés*). Dans la mesure où le Groupe ne dispose pas des pouvoirs de décision et de gestion du FCC, ce dernier n'est pas consolidé dans les comptes établis selon les normes françaises. De ce fait, les créances cédées ne figurent plus à l'actif des bilans consolidés établis au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et au 31 décembre 2004.

En application de l'Interprétation SIC 12, *Consolidation—Entités ad hoc*, le FCC doit être consolidé dans les comptes du Groupe dans la mesure où le Groupe conserve la majorité des risques et avantages liés aux activités de ce dernier. La consolidation du FCC se traduit par le maintien au bilan des créances cédées et la reconnaissance d'une dette financière correspondant aux parts émises par le Fonds. Au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et au 31 décembre 2004, le montant des créances cédées nettes du dépôt de garantie s'élevait respectivement à 667 millions d'euros et 703 millions d'euros.

#### 5.2.4.4– Compte de résultat, bilan et tableau de variation des capitaux propres

Le tableau ci-dessous présente un rapprochement au titre de l'exercice 2004 entre le compte de résultat consolidé établi selon les normes françaises et le compte de résultat consolidé établi selon les IFRS :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Selon les normes françaises</u>	<u>Retraitements IFRS</u>	<u>Selon les IFRS</u>
<b>Chiffre d'affaires net</b> .....	<b>13 700</b>	<b>(1 125)</b>	<b>12 575</b>
Coûts des produits vendus .....	(6 369)	—	(6 369)
Frais sur vente .....	(4 294)	1 125	(3 169)
Frais généraux .....	(997)	—	(997)
Frais de recherche et développement .....	(131)	—	(131)
Autres charges et produits .....	(204)	(31)	(235)
<b>Résultat opérationnel courant</b> .....	<b>1 705</b>	<b>(31)</b>	<b>1 674</b>
Autres produits et charges opérationnels .....	—	(49)	(49)
<b>Résultat opérationnel</b> .....	<b>1 705</b>	<b>(80)</b>	<b>1 625</b>
Eléments exceptionnels .....	(105)	105	—
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie .....	54	1	55
Coûts de l'endettement financier brut .....	(140)	(9)	(149)
<b>Coût de l'endettement financier net</b> .....	<b>(86)</b>	<b>(8)</b>	<b>(94)</b>
Autres produits et charges financiers .....	13	91	104
<b>Résultat avant impôt</b> .....	<b>1 527</b>	<b>108</b>	<b>1 635</b>
Impôts sur les bénéfices .....	(457)	10	(447)
<b>Résultat des sociétés intégrées</b> .....	<b>1 070</b>	<b>118</b>	<b>1 188</b>
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence .....	(564)	14	(550)
<b>Résultat net avant résultat des activités en cours d'arrêt ou de cession</b> .....	<b>506</b>	<b>132</b>	<b>638</b>
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ...	—	—	—
<b>Bénéfice net</b> .....	<b>506</b>	<b>132</b>	<b>638</b>
– <b>Part du Groupe</b> .....	<b>317</b>	<b>132</b>	<b>449</b>
– <b>Part des intérêts minoritaires</b> .....	<b>189</b>	—	<b>189</b>
<b>Bénéfice net part du Groupe par action</b> .....	<b>1,26</b>	—	<b>1,79</b>
<b>Bénéfice net part du Groupe dilué par action</b> .....	<b>1,25</b>	—	<b>1,79</b>

Le tableau ci-dessous présente le rapprochement entre le résultat opérationnel établi selon les normes françaises et le résultat opérationnel établi selon les IFRS au titre de l'exercice 2004 :

	<u>(En millions d'euros)</u>
<b>Résultat opérationnel selon les normes françaises</b> .....	<b>1 705</b>
Amortissement des goodwill .....	70
Pertes de valeur d'actifs .....	(17)
Charges de restructuration et d'intégration .....	(62)
Charges liées aux options d'achat d'actions .....	(28)
Charges liées aux engagements de retraite .....	4
Instruments financiers dérivés .....	4
Autres .....	(2)
<b>Résultat opérationnel courant selon les IFRS</b> .....	<b>1 674</b>
Résultat de cession de sociétés consolidées .....	(49)
<b>Résultat opérationnel selon les IFRS</b> .....	<b>1 625</b>

Le tableau ci-dessous présente un rapprochement entre le bilan consolidé établi selon les normes françaises et le bilan consolidé établi selon les IFRS au 31 décembre 2004 :

## ACTIF

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Selon les normes françaises</u>	<u>Retraitements IFRS</u>	<u>Selon les IFRS</u>
Immobilisations corporelles, nettes .....	<b>2 682</b>	<b>(46)</b>	<b>2 636</b>
Marques .....	1 147	9	1 156
Autres immobilisations incorporelles nettes .....	253	(56)	197
Goodwills nets .....	1 817	2 030	3 847
	<b>3 217</b>	<b>1 983</b>	<b>5 200</b>
Sociétés mises en équivalence .....	1 948	13	1 961
Titres de participation .....	213	31	244
Prêts à plus d'un an .....	316	(4)	312
Autres immobilisations financières .....	198	—	198
Impôts différés actifs à long terme .....	—	101	101
<b>Actifs non courants</b> .....	<b>8 574</b>	<b>2 078</b>	<b>10 652</b>
Stocks .....	603	(6)	597
Clients et comptes rattachés .....	764	662	1 426
Autres comptes débiteurs .....	554	8	562
Prêts à moins d'un an .....	40	—	40
Valeurs mobilières de placement .....	2 200	—	2 200
Disponibilités .....	466	—	466
Actifs détenus en vue de leur cession .....	—	136	136
<b>Actifs courants</b> .....	<b>4 627</b>	<b>800</b>	<b>5 427</b>
<b>Total de l'actif</b> .....	<b>13 201</b>	<b>2 878</b>	<b>16 079</b>
<b>PASSIF</b>			
Capital .....	134	—	134
Primes .....	218	41	259
Bénéfices accumulés .....	7 122	(2 272)	4 850
Différences de conversion .....	(1 995)	1 898	(97)
Actions propres .....	(902)	(16)	(918)
Résultats enregistrés en capitaux propres .....	—	28	28
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b> .....	<b>4 577</b>	<b>(321)</b>	<b>4 256</b>
Intérêts minoritaires .....	717	(467)	250
<b>Capitaux propres totaux</b> .....	<b>5 294</b>	<b>(788)</b>	<b>4 506</b>
Emprunts obligataires convertibles .....	624	(19)	605
Dettes à plus d'un an .....	2 990	3 082	6 072
Provisions pour retraites .....	277	51	328
Impôts différés .....	35	388	423
Autres provisions et passifs à plus d'un an .....	368	(4)	364
<b>Passifs non courants</b> .....	<b>4 294</b>	<b>3 498</b>	<b>7 792</b>
Fournisseurs et comptes rattachés .....	1 659	(27)	1 632
Autres comptes créditeurs .....	1 517	33	1 550
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires .....	437	90	527
Passifs détenus en vue de leur cession .....	—	72	72
<b>Passifs courants</b> .....	<b>3 613</b>	<b>168</b>	<b>3 781</b>
<b>Total du passif</b> .....	<b>13 201</b>	<b>2 878</b>	<b>16 079</b>

Le tableau ci-dessous présente la variation des capitaux propres entre le 1<sup>er</sup> janvier 2004 et le 31 décembre 2004 :

(En millions d'euros)	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 1 <sup>er</sup> janvier 2004	135	377	4 681	—	(862)	59	4 390	253	4 643
Augmentation de capital		38					38	—	38
Réduction de capital	(1)	(156)					(157)	(1)	(158)
Variation des actions propres					(56)		(56)	—	(56)
Résultat de l'exercice 2004			449				449	189	638
Dividendes distribués			(308)				(308)	(147)	(455)
Différences de conversion				(97)			(97)	(24)	(121)
Variations de périmètre							—	(4)	(4)
Réévaluation des titres non consolidés						(33)	(33)	—	(33)
Couvertures de flux de trésorerie						2	2	—	2
Options d'achat d'actions			28				28	—	28
Options de vente accordées aux intérêts minoritaires							—	(16)	(16)
Situation au 31 décembre 2004	134	259	4 850	(97)	(918)	28	4 256	250	4 506

#### 5.2.4.5- Tableau des flux de trésorerie et endettement financier net

Les différences entre le tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2004 établis selon les normes IFRS et le tableau des flux de trésorerie établis selon les normes françaises sont peu significatives.

Le tableau ci-dessous présente un rapprochement entre l'endettement financier net présenté dans les comptes établis selon les normes françaises et l'endettement financier net calculé selon les normes IFRS :

(En millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2004	Variation	Au 31 décembre 2004
<b>Endettement financier net selon les normes françaises</b>	<b>2 692</b>	<b>(1 307)</b>	<b>1 385</b>
Options de vente accordées aux intérêts minoritaires	2 018	422	2 440
Impact de la titrisation	667	36	703
Impact des OCEANes	(29)	10	(19)
Impacts liés aux instruments financiers dérivés et à l'application de la méthode du coût amorti	17	6	23
Autres	6	—	6
<b>Endettement financier net selon les normes IFRS</b>	<b>5 371</b>	<b>(833)</b>	<b>4 538</b>

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

(En millions d'euros, sauf %)	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant*	Marge opérationnelle courante*
<b>Par Pôle d'activité</b>			
Produits Laitiers Frais	6 510	917	14,1%
Boissons	3 201	493	15,4%
Biscuits et Produits Céréaliers	2 562	278	10,9%
Autres Activités Alimentaires	302	64	21,1%
Frais Centraux non répartis	—	(78)	—
<b>Groupe</b>	<b>12 575</b>	<b>1 674</b>	<b>13,3%</b>
<b>Par Zone géographique</b>			
Europe	8 338	1 268	15,2%
Asie	2 025	270	13,3%
Reste du Monde	2 212	214	9,7%
Frais centraux non répartis	—	(78)	—
<b>Groupe</b>	<b>12 575</b>	<b>1 674</b>	<b>13,3%</b>

\* hors autres produits et charges opérationnels

## 5.2.5 Rapprochement entre le bénéfice net et les capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés et le bénéfice net et les capitaux propres établis selon les normes américaines

Les actions de la Société étant cotées à la Bourse de New-York sous la forme d'ADS (voir paragraphe 3.4 Marché des titres de la Société), la Société est tenue de présenter à la SEC (Securities and Exchange Commission) un document Form 20-F comprenant notamment un rapprochement entre le bénéfice net et les capitaux propres établis sur la base du référentiel comptable américain (US GAAP) et ceux apparaissant dans les comptes consolidés.

Ce rapprochement se présente comme suit :

<u>(En millions d'euros, excepté les données par action)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
<b>Bénéfice net apparaissant dans les comptes consolidés</b> .....	<b>1 283</b>	<b>839</b>	<b>317</b>
<i>Ajustements US GAAP:</i>			
1. Amortissement des marques et des goodwill .....	122	97	92
2. Dépréciation des marques et des goodwill .....	(2)	-	(9)
3. Résultat de cession d'actifs .....	(7)	-	16
4. Instruments dérivés .....	36	(4)	(18)
5. Autres .....	(4)	(11)	(7)
Bénéfice net avec ajustements US GAAP avant impôts et intérêts minoritaires .....	1 428	921	391
Impact des ajustements ci-dessus sur les impôts .....	(8)	2	8
Impact des ajustements ci-dessus sur les intérêts minoritaires .....	-	-	-
<b>Bénéfice net selon les US GAAP</b> .....	<b>1 420</b>	<b>923</b>	<b>399</b>
Bénéfice net par action selon les US GAAP .....	5,39	3,63	1,59
Bénéfice net dilué par action selon les US GAAP .....	5,22	3,54	1,57
<b>Capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés</b> .....	<b>5 087</b>	<b>4 824</b>	<b>4 577</b>
<i>Ajustements US GAAP:</i>			
1. Amortissement et dépréciation des marques et des goodwill .....	(260)	(158)	(63)
2. Goodwills relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères .....	(45)	(45)	(44)
3. Plus-values latentes sur les titres disponibles à la vente .....	65	69	31
4. Provision pour engagements de retraite (« Minimum liability ») .....	(60)	(59)	(67)
5. Instruments dérivés .....	20	2	(12)
6. Autres .....	-	-	(4)
Impact des ajustements ci-dessus sur les impôts différés .....	(4)	6	21
Impact des ajustements ci-dessus sur les intérêts minoritaires .....	33	32	33
<b>Capitaux propres selon les US GAAP</b> .....	<b>4 836</b>	<b>4 671</b>	<b>4 472</b>

### Tableau de variation des capitaux propres consolidés selon les US GAAP

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2004</u>
<b>Au 31 décembre 2003</b> .....	<b>4 671</b>
Augmentation de capital .....	38
Réduction de capital .....	(157)
Dividendes distribués .....	(308)
Variation des actions propres .....	(56)
Bénéfice net selon les US GAAP en 2004 .....	399
Autres variations <sup>(1)</sup> selon les US GAAP en 2004 .....	(115)
<b>Au 31 décembre 2004</b> .....	<b>4 472</b>

<sup>(1)</sup> Les autres variations sont appelées "other comprehensive income" dans le référentiel comptable américain et comprennent les produits et les charges, les profits et les pertes comptabilisés directement dans les capitaux propres, tels que les écarts de conversion, les plus-values latentes sur les actifs financiers disponibles à la vente, les variations de valeur des instruments dérivés servant de couverture des flux de trésorerie ou certains compléments de provisions pour retraite.

Les principales différences entre les principes comptables français et les US GAAP s'expliquent comme suit :

**1. Amortissement des marques et des goodwill.** Dans les comptes consolidés, les marques qui ont été identifiées séparément lors de l'acquisition de sociétés ne sont pas systématiquement amorties et les goodwill sont systématiquement amortis sur une durée qui reflète, aussi raisonnablement que possible, les hypothèses retenues, les objectifs fixés et les perspectives envisagées au moment de l'acquisition. Les marques et les goodwill font l'objet de tests de perte de valeur au moins une fois par an. Un amortissement exceptionnel est comptabilisé lorsque leur valeur recouvrable devient durablement inférieure à leur valeur comptable. La valeur recouvrable correspond au montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et le prix de cession net.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, le Groupe applique la norme SFAS 142, *Goodwill and Other Intangible Assets*, pour les besoins de cette réconciliation. SFAS 142 requiert que les goodwill et les actifs incorporels à durée de vie indéterminée ne soient plus amortis mais fassent l'objet de tests de perte de valeur au minimum une fois par an. Les dotations aux amortissements de goodwill comptabilisées dans le compte de résultat consolidé (92 millions d'euros en 2004, 97 millions d'euros en 2003 et 122 millions d'euros en 2002) ont ainsi été annulées dans le rapprochement présenté ci-dessus.

Avant l'adoption du SFAS 142, le Groupe appliquait APB 17, *Intangible Assets*, pour les besoins de cette réconciliation. Selon APB 17, les actifs incorporels tels que les marques et les goodwill devaient être amortis sur leur durée de vie estimée, qui ne pouvait excéder 40 ans. Jusqu'à l'adoption du SFAS 142, les marques étaient amorties sur une durée de 40 ans.

Par conséquent, la valeur nette comptable des goodwill et des marques dans le référentiel français est différente de celle constatée dans le référentiel américain. Les amortissements exceptionnels et les plus ou moins values de cession peuvent donc être différents entre les deux référentiels. Ainsi, la perte de valeur constatée sur les participations du Groupe dans l'activité HOD aux Etats-Unis et en Europe a été augmentée de 9 millions d'euros dans le rapprochement présenté ci-dessus. De même, le résultat de cession relatif aux sociétés Jacobs (Biscuits – Royaume-Uni) et Irish Biscuits (Biscuits – Irlande) a été augmenté de 15 millions d'euros dans le rapprochement présenté ci-dessus.

**2. Goodwills relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères.** Dans les comptes consolidés, les goodwill relatifs à l'acquisition de sociétés de la zone Euro (soit la plupart des sociétés étrangères acquises jusqu'en 2000) ont été convertis en euros sur la base des cours de change historiques. En application des US GAAP, les goodwill auraient été convertis en euros sur la base des cours de change de fin de période. Dans le rapprochement présenté ci-dessus, la différence est reflétée dans le poste « *Other Comprehensive Income* » figurant dans les capitaux propres. Cette différence s'élevait à 44 millions d'euros au 31 décembre 2004 (45 millions d'euros au 31 décembre 2003).

L'amortissement des goodwill relatifs aux sociétés de la zone Euro (amortissement de la majorité des goodwill des sociétés étrangères jusqu'en 2000) est enregistré dans les comptes consolidés sur la base de valeurs brutes converties au cours de change historique. Dans le rapprochement présenté ci-dessus, avant l'adoption de SFAS 142, les dotations annuelles aux amortissements étaient converties sur la base des cours de change moyen de l'exercice.

**3. Options de souscription ou d'achat d'actions.** Jusqu'en janvier 1999, la Société accordait à certains salariés des options de souscription ou d'achat d'actions dont le prix d'exercice était inférieur au cours de l'action à la date de l'attribution (depuis janvier 1999, le prix d'exercice des options est égal à la juste valeur de l'action au jour de leur attribution). La comptabilisation de ce rabais n'est pas traitée dans les normes comptables françaises et ces attributions n'ont pas d'impact sur le compte de résultat consolidé.

Le Groupe utilise la norme APB 25, *Accounting for Stock Issued to Employees* pour les besoins de cette réconciliation. Selon APB 25, le rabais, évalué à la date d'attribution, est considéré comme une rémunération des salariés et est étalé sur la durée d'acquisition des droits d'exercice par ces derniers (« *vesting period* ») : dans le rapprochement présenté ci-dessus, le bénéfice net a par conséquent été diminué et les capitaux propres augmentés du montant correspondant à la rémunération relative aux options de souscription, soit 1,5 million d'euros en 2003 et 0,2 million d'euros en 2002. Aucune charge n'a été constatée au cours de l'exercice 2004 dans la mesure où les options ayant fait l'objet d'un rabais étaient toutes exerçables à la fin de l'exercice 2003.

**4. Valeurs mobilières de placement et titres de participation.** Dans les comptes consolidés, les valeurs mobilières de placement et les titres de participation sont enregistrés à leur coût d'acquisition. Ils font l'objet de provisions pour dépréciation lorsque leur valeur recouvrable devient durablement inférieure à leur valeur comptable. La valeur recouvrable est déterminée sur la base de différents critères dont la valeur de marché, les perspectives de rentabilité et les capitaux propres réévalués. Les gains latents et les pertes latentes jugées non durables ne sont pas enregistrés dans les comptes consolidés.

En application de SFAS 115, *Accounting for Certain Investments in Debt and Equities Securities*, les valeurs mobilières de placement et les titres de participation sont classés dans trois catégories : les titres acquis dans le cadre de la gestion de la trésorerie à court-terme (« *trading securities* »), les titres que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à leur échéance (« *held-to-maturity securities* ») et les titres disponibles à la vente (« *available for sale securities* »). Le Groupe détient principalement des titres disponibles à la vente. Ces derniers sont valorisés à leur juste valeur et les gains et pertes latents sont enregistrés en « *Other Comprehensive Income* » dans les capitaux propres, à l'exception des pertes latentes jugées durables, qui sont enregistrées dans le compte de résultat. Au 31 décembre 2004, les titres de participation non consolidés et les capitaux propres ont été augmentés de 31 millions d'euros dans le rapprochement présenté ci-dessus (69 millions d'euros au 31 décembre 2003 et 65 millions d'euros au 31 décembre 2002).

**5. Impôts différés sur les marques.** Les impôts différés sur les marques acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises ne sont pas enregistrés dans les comptes consolidés. Selon les US GAAP, un impôt différé passif doit être enregistré et le goodwill doit être augmenté du même montant.

Si les US GAAP avaient été appliqués, les impôts différés passifs à long terme et le goodwill auraient été augmentés de, respectivement, 222 millions d'euros et 228 millions d'euros au 31 décembre 2004 (241 millions d'euros au 31 décembre 2003 et 252 millions d'euros au 31 décembre 2002). Par ailleurs, l'effet de la réduction du taux d'impôt en France a généré un produit d'impôt de 5 millions d'euros en 2004.

**6. Affectation du prix d'acquisition — Juste valeur.** Dans les comptes consolidés, lors de l'affectation du prix d'acquisition d'une société non contrôlée à 100 %, l'ensemble des actifs et des passifs de la société acquise sont évalués à leur juste valeur et les intérêts minoritaires sont ajustés pour refléter leur quote-part dans les actifs nets réévalués.

Selon les US GAAP, les intérêts minoritaires ne sont pas ajustés en fonction des réévaluations à la juste valeur des actifs et passifs acquis. Par conséquent, en US GAAP, la quote-part des intérêts minoritaires dans la réévaluation à la juste valeur des marques devrait être annulée, ce qui diminuerait les marques et les intérêts minoritaires de 138 millions d'euros au 31 décembre 2004 (137 millions d'euros au 31 décembre 2003 et 133 millions d'euros au 31 décembre 2002), sans aucun effet sur les capitaux propres. Les réévaluations à la juste valeur des autres actifs nets ne sont pas significatives.

**7. Instruments financiers dérivés.** Dans les comptes consolidés, les instruments dérivés de taux d'intérêt et de change, qui sont qualifiés de couverture, sont des éléments hors bilan. Les pertes ou gains sur ces instruments dérivés sont différés jusqu'au moment où l'élément couvert est enregistré lui-même dans le compte de résultat.

Selon les US GAAP, tous les instruments dérivés doivent être reflétés dans le bilan à leur juste valeur conformément à la norme SFAS 133, *Accounting for Derivative Instruments and Hedging Activities*. Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert sont enregistrées en résultat. 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 le poste « *Other Comprehensive Income* » 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.

Si les US GAAP avaient été appliqués, le bénéfice net aurait été diminué de 11 millions d'euros en 2004 (aurait été diminué de 3 millions d'euros en 2003 et il aurait été augmenté de 23 millions d'euros en 2002) et les capitaux propres auraient été diminués de 8 millions d'euros au 31 décembre 2004 (les capitaux propres auraient été augmentés de 2 millions d'euros au 31 décembre 2003 et de 13 millions d'euros au 31 décembre 2002).

**8. Coûts de Restructuration.** Dans les comptes consolidés, les coûts de restructuration sont enregistrés dès qu'un plan de restructuration détaillé a été arrêté par la Direction et communiqué à des tiers. Ces coûts de restructuration incluent des coûts relatifs aux indemnités versées aux salariés, des coûts associés à la destruction ou au redimensionnement de lignes de production et des dépréciations et moins-values de cession d'actifs.

Selon les US GAAP, certaines indemnités versées aux salariés, telles que des primes de transfert ou des dédommagements pour déménagement, ne sont pas caractéristiques de coûts de sortie et doivent être comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues. Dans le rapprochement ci-dessus, les provisions nettes d'impôts différés ont en conséquence été diminuées de 8 millions d'euros et le bénéfice net augmenté d'autant au 31 décembre 2001. Les coûts de restructuration afférents ayant été encourus en 2002, ils ont été constatés en charge sur cet exercice.

**9. Provisions pour retraite.** En US GAAP, SFAS 87, *Employer's Accounting for Pensions*, requiert, lorsque la juste valeur des fonds relatifs à des prestations de retraite est inférieure aux engagements de retraite ou « ABO » (*Accumulated Benefit Obligation*), que la provision afférente soit ajustée pour refléter cette différence. Un montant identique est enregistré en actifs incorporels ou en diminution des capitaux propres, pour la partie excédant le coût non comptabilisé des services rendus au cours des exercices antérieurs ("*unrecognized prior service costs*"). L'ABO se définit comme la valeur actuarielle des engagements de retraite, calculés sur la base des niveaux de salaires actuels ou passés.

Dans le rapprochement présenté ci-dessus, les provisions pour retraite ont été augmentées de 67 millions d'euros au 31 décembre 2004 (59 millions d'euros au 31 décembre 2003 et 60 millions d'euros au 31 décembre 2002) et les capitaux propres diminués d'autant.

**10. Cession de créances commerciales.** En 2001, le Groupe a conclu avec des institutions financières un programme de cession sans recours de créances commerciales, dans la limite de 760 millions d'euros (voir *Note 10 de l'annexe aux comptes consolidés*). Dans les états financiers consolidés, les créances ainsi transférées sont considérées comme définitivement cédées et ne sont par conséquent plus reflétées dans le bilan consolidé. Le coût du programme de cession est enregistré en frais financiers.

Ce programme remplit également les critères de cession d'actifs énoncés par SFAS 140, *Accounting for Transfers and Servicing of Financial Assets and Extinguishment of Liabilities*. En revanche, si les US GAAP étaient appliqués, le coût du programme de cession serait reflété dans le résultat opérationnel. Par conséquent, des charges d'un montant de 15 millions d'euros (17 millions d'euros en 2003 et 23 millions d'euros en 2002) seraient reclassées du résultat financier vers le résultat opérationnel.

**11. Différences de présentation — Eléments exceptionnels.** Dans les comptes consolidés établis selon les normes françaises, les éléments exceptionnels sont exclus du résultat opérationnel et présentés sur une ligne séparée du compte de résultat.

En application des US GAAP, les éléments exceptionnels ne peuvent être présentés sur une ligne séparée du compte de résultat. Ils doivent être reclassés en résultat opérationnel ou en résultat financier.

Ainsi, si les US GAAP avaient été appliqués, les charges exceptionnelles constatées dans les comptes consolidés de l'exercice 2004, d'un montant de 105 millions d'euros, auraient dû être reclassées en résultat opérationnel pour un montant négatif de 210 millions d'euros et en résultat financier pour un montant positif de 105 millions d'euros.

**12. Différences de présentation — Chiffre d'affaires et frais sur ventes.** Dans les comptes consolidés, les frais de prestations commerciales payés par le Groupe à ses distributeurs sont généralement enregistrés dans les coûts promotionnels, compris dans la rubrique des frais sur ventes. En US GAAP, en application de l'EITF 01-09, *Accounting for Consideration given by a Vendor to a Customer (including a Reseller of the Vendor's Products)*, certains coûts de prestations commerciales et certains frais promotionnels, comme les coupons, les programmes de publicité en coopération avec le distributeur, les coûts de référencement des nouveaux produits et les actions promotionnelles sur les lieux de vente, viennent en réduction du chiffre d'affaires, s'il n'existe pas de service identifiable dont la juste valeur puisse être mesurée de manière fiable. Si les US GAAP avaient été appliqués, le chiffre d'affaires et les frais sur ventes auraient tous deux été diminués d'environ 1 166 millions d'euros en 2004 (1 120 millions d'euros en 2003 et 1 047 millions d'euros en 2002). Ces reclassements n'ont pas d'impact sur le résultat opérationnel ni sur le résultat net du Groupe.

### 5.3 DOCUMENTS SOCIAUX

	<u>Page</u>
5.3.1 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte .....	126
5.3.2 Comptes de la société mère GROUPE DANONE .....	133
5.3.3 Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels .....	144
5.3.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées .....	145

### 5.3.1 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte

GROUPE DANONE (ci-après « GROUPE DANONE » ou « la Société »), société mère du Groupe DANONE, est une société holding qui n'exerce pas d'activité commerciale ou industrielle.

Outre son activité de société holding, elle assure des fonctions de direction, d'assistance et de conseil pour les sociétés du Groupe.

Le bilan de GROUPE DANONE se compose essentiellement :

- à l'actif, de titres de participation dans ses filiales directes,
- au passif, de dettes à long terme engagées pour les besoins de financement du Groupe.

La gestion de la trésorerie propre de GROUPE DANONE, ainsi que celle des autres filiales du Groupe, est centralisée auprès de la société Danone Finance, filiale à 100 % de GROUPE DANONE.

GROUPE DANONE est également la société pivot pour l'intégration fiscale des sociétés françaises du Groupe contrôlées à plus de 95 %.

#### Commentaires sur l'activité de la Société au cours de l'exercice écoulé

Le chiffre d'affaires, qui est constitué principalement des redevances facturées aux sociétés du Groupe, s'élève à 140 millions d'euros en 2004 contre 110 millions d'euros en 2003.

Les produits de participations s'élèvent à 580 millions en 2004 contre 480 millions d'euros en 2003.

#### Commentaires sur la situation financière de la Société au 31 décembre 2004

Au 31 décembre 2004, les dettes financières de la Société s'élevaient à 754 millions d'euros dont 624 millions d'euros au titre d'un emprunt obligataire convertible venant à échéance en 2007 et 130 millions d'euros au titre d'obligations indexées venant à échéance au cours du premier semestre 2005. Les dettes financières de la Société ont fortement diminué au cours de l'exercice 2004 en raison du remboursement d'un certain nombre d'emprunts arrivés à échéance. Au 31 décembre 2004, les disponibilités et valeurs mobilières de placement s'élevaient à 33 millions d'euros.

#### Informations concernant les charges déductibles

Conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code Général des Impôts, un montant de 426 931 euros a été réintégré dans les bases imposables de l'exercice 2004 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 2004 :

- la société EURAZEO détient 3,66 % du capital et 7,16 % des droits de vote,
- la Caisse des Dépôts et Consignations détient 2,88 % du capital et 2,82 % des droits de vote,
- le Fonds Commun de Placement « GROUPE DANONE » détient 1,43 % du capital et 2,50 % des droits de vote,
- la société GROUPE DANONE et sa filiale Danone SA (Espagne), détiennent 6,47 % du capital.

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 les statuts de la Société limitent les droits de vote des actionnaires en Assemblée : 6 % pour les votes simples, 12 % pour les votes doubles. Ces limitations deviennent caduques si, à la suite d'une OPA ou d'une OPE, un actionnaire, seul ou de concert, vient à détenir plus de 2/3 des actions de la Société. 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**

### ***Options de souscription d'actions***

40 070 options de souscription ont été exercées en 2004, donnant lieu à une augmentation de capital de 20 035 euros.

### ***Options d'achat d'actions***

Durant l'exercice écoulé, le Conseil d'Administration de la Société a consenti à des prix correspondant à 100 % de la moyenne des cours cotés des vingt séances de bourse précédant le jour où les options ont été consenties :

- 1 875 680 options d'achat à 1 234 bénéficiaires au prix de 67,41 euros (compte tenu de la division du nominal de l'action effectuée au 15 juin 2004),
- 44 300 options d'achat à 26 bénéficiaires au prix de 64,05 euros.

## **Autorisation accordée à la Société d'opérer en bourse dans le cadre de la régularisation des cours et de racheter ses propres actions**

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales Ordinaires du 11 avril 2003 et du 15 avril 2004, la Société a acheté 3 396 387 de ses propres actions au prix moyen de 66,55 euros.

Au 31 décembre 2004, la Société détenait 14 446 659 actions propres.

## **Participation des salariés au capital de la Société**

Conformément à l'article L.225-102 du Code de Commerce, au 31 décembre 2004, le nombre d'actions de la Société détenues par le personnel et le personnel des sociétés qui lui sont liées et faisant l'objet d'une gestion collective ou étant frappées d'incessibilité, soit dans le cadre d'un Plan d'Epargne Entreprise, soit par le biais d'un Fonds Commun de Placement, s'élevait à 3 827 403 soit 1,43 % du capital de la Société.

## **Mandataires sociaux**

### ***Rémunérations***

Les éléments relatifs à la rémunération et aux avantages de toute nature attribués aux mandataires sociaux sont donnés dans le chapitre 6.2.1 du Document de Référence 2004.

### ***Mandats et fonctions exercés***

Les mandats et fonctions exercés par les Administrateurs figurent en annexe A.3. du Document de Référence 2004.

## **Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité**

GROUPE DANONE compte 719 salariés au 31 décembre 2004 (720 salariés au 31 décembre 2003), dont environ 75 % sont des cadres. Les rémunérations brutes de ces salariés et les charges sociales afférentes se sont élevées à 144 millions d'euros en 2004 (132 millions d'euros en 2003), dont 4 millions d'euros au titre des accords d'intéressement (4 millions d'euros en 2003).

La grande majorité des salariés de GROUPE DANONE travaille sous contrat à durée indéterminée.

Suite à un accord d'entreprise signé avec les organisations syndicales, la Société a mis en place, en 2004, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies pour l'ensemble des collaborateurs.

Des accords sur l'aménagement et la réduction du temps de travail conclus en 1999 ont ramené à 210, pour les cadres, le nombre de jours travaillés sur une année. Suite à la mise en place, en 2004, de la journée de solidarité, le nombre de jours travaillés a été porté à 211. Pour les employés, techniciens et agents de maîtrise, le nombre d'heures travaillées par an a été porté de 1 589 à 1 596.

Un grand nombre de formations, internes ou externes, sont disponibles à la demande des salariés. En 2004, 20 500 heures de formation ont été dispensées à 75 % des collaborateurs.

La Société a mis en place un dispositif de pré-retraite permettant, entre le 1<sup>er</sup> juillet 2002 et le 31 mars 2004, aux salariés d'au moins 55 ans avec 15 ans d'ancienneté de cesser définitivement leur activité moyennant le versement mensuel d'une allocation de pré-retraite jusqu'à l'âge auquel ils seront en mesure de faire liquider leur retraite de sécurité sociale à taux plein.

L'implication de la Société dans la société civile est très fortement ancrée dans sa culture. A titre d'exemple, l'insertion des jeunes est favorisée par les contrats de qualification et d'apprentissage, qui représentent environ 3 % des effectifs. Le réseau de compétences « Coup de Pouce » vient en aide à des associations, choisies par les salariés, qui sont actives dans le soutien scolaire, l'insertion professionnelle et sociale, ainsi que la création d'entreprises. De même, dans le cadre de l'initiative Danone Solidarité pour l'Asie, au lendemain de la catastrophe qui a touché l'Asie du Sud-Est, un partenariat avec la Croix-Rouge a été mis en place pour répondre aux premiers besoins des organismes humanitaires. Deux mois après la catastrophe, 423 203 euros avaient été récoltés auprès des salariés.

L'impact de la Société sur l'environnement est très faible du fait de son activité. Cependant, des actions de sensibilisation à la protection de l'environnement ont été mises en œuvre, comme la collecte du papier et des piles usagées ou la distribution du « guide de l'environnement au bureau ».

La manière dont la Société et ses filiales prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité est plus amplement décrite dans les paragraphes 4.3 *Ressources humaines et responsabilité sociale* et 4.6.3 *Risques industriels et liés à l'environnement* du Document de Référence 2004.

#### **Informations sur les risques encourus en cas de variation des taux d'intérêt, des taux de change ou des cours de bourse**

Ces informations sont données dans le paragraphe 4.6.2 *Risques de marché* du Document de Référence 2004.

#### **Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale Mixte**

##### **A. Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire**

###### ***Affectation du résultat***

Il vous est proposé de:

- |  |                        |
|--|------------------------|
| - constater que le bénéfice de l'exercice 2004 s'élève à | 422 978 494,25 euros   |
| - constater que le report à nouveau est de               | 1 268 339 828,36 euros |

Ce report à nouveau a fait l'objet d'une imputation, à la clôture, du montant de la taxe exceptionnelle prévue à l'article 39 de la loi de Finances rectificative pour 2004 pour la somme de 4 987 500 euros,

soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à 1 691 318 322,61 euros

- |  |                        |
|--|------------------------|
| - décider d'affecter le total ainsi obtenu :   |                        |
| au dividende pour un montant de  | 361 928 952,00 euros   |
| au report à nouveau pour un montant de   | 1 329 389 370,61 euros |
| - décider de virer la somme de 200 000 000 euros de la réserve spéciale des plus-values à long terme à un poste de réserve ordinaire,        |                        |
| - décider de virer la somme de 4 987 500 euros de ce poste de réserve ordinaire au report à nouveau pour le porter à 1 334 376 870,61 euros. |                        |

La somme de 361 928 952 euros répartie entre les actionnaires est intégralement éligible à la réfaction de 50 % prévue à l'article 158-3 2° du Code Général des Impôts et permet la mise en paiement d'un dividende de 1,35 euro par action.

Le dividende sur les actions propres sera affecté au report à nouveau.

### ***Dividendes distribués au titre des trois derniers exercices***

Ces chiffres sont présentés avant la division par 2 du nominal des actions intervenue le 15 juin 2004.

<u>Exercice</u>	<u>Nombre d'actions</u>	<u>Dividende distribué</u>	<u>Avoir fiscal(1)</u>	<u>Dividende global</u>
2001 .....	141 033 427	2,06	1,03	3,09
2002 .....	137 335 122	2,30	1,15	3,45
2003 .....	133 675 493	2,45	1,225	3,675

(1) L'avoir fiscal a été retenu au seul taux de 50 % pour les besoins du présent tableau.

Le dividende de 1,35 euro par action sera détaché à compter du 17 mai 2005 et payable en numéraire.

### ***Conseil d'Administration***

Nous vous demandons

- de bien vouloir renouveler pour trois ans les mandats d'administrateur de Messieurs Bruno BONNELL, Michel DAVID-WEILL, Jacques NAHMIAS et Jacques VINCENT ;
- de ratifier la cooptation en qualité d'administrateur de Monsieur Hirokatsu HIRANO intervenue lors du Conseil d'administration du 15 avril 2004 et de renouveler pour trois ans son mandat d'administrateur ;
- de ratifier la cooptation en qualité d'administrateur de Monsieur Jean LAURENT intervenue lors du Conseil d'administration du 10 février 2005.
- de nommer Monsieur Bernard HOURS en qualité d'administrateur pour trois ans.

### ***Acquisition par la Société de ses propres actions***

Il apparaît opportun que votre Conseil dispose des pouvoirs nécessaires à l'effet d'acheter ou de vendre des actions de la Société sur le marché boursier.

Nous vous demandons donc d'autoriser votre Conseil à acheter des actions de la Société dans le cadre des dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce pour lui permettre de procéder soit à l'attribution d'options d'achat d'actions aux salariés, soit à l'attribution gratuite d'actions à des salariés et/ou mandataires sociaux, soit à la remise de titres lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital, soit leur remise à titre de paiement ou d'échange notamment dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit, le cas échéant, leur annulation pour ajuster la structure financière de la Société, soit enfin l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action GROUPE DANONE par un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité.

Ces opérations pourraient être effectuées à tout moment, y compris en période d'offre publique. Le nombre maximum d'actions pouvant être acquises ou vendues serait de 18 000 000 d'actions à un prix maximum d'achat de 100 euros et à un prix minimum de vente de 60 euros, sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société.

Cette autorisation a une durée de dix-huit mois.

### ***Autorisation à consentir au Conseil d'Administration d'émettre des obligations ordinaires ou des titres subordonnés***

Il vous est demandé de renouveler l'autorisation que votre Assemblée Générale, lors de sa réunion du 11 avril 2003, avait accordé au Conseil d'Administration de procéder, en France ou à l'étranger, à l'émission d'obligations ordinaires ou de titres subordonnés à durée déterminée ou indéterminée, à concurrence d'un montant nominal maximal de deux milliards d'euros ou de la contre-valeur de cette somme exprimée en toutes autres monnaies.

Cette autorisation est donnée pour une durée de cinq ans à compter de la présente assemblée.

## **B. Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire**

### ***Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires de votre société et des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires***

Nous vous rappelons que l'Assemblée Générale Mixte du 15 Avril 2004 avait voté une autorisation globale pour les différentes catégories de valeurs mobilières pouvant être émises avec maintien du droit préférentiel de souscription en fixant seulement le plafond de l'augmentation de capital et en laissant au Conseil d'Administration le choix des valeurs mobilières à émettre et les modalités de chacune de ces émissions. Le montant global de l'autorisation était de deux milliards d'euros pour les titres donnant accès au capital et de quarante cinq millions d'euros pour le montant du capital nominal pouvant également être émis.

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler, pour les mêmes montants et pour une durée de vingt-six mois, cette autorisation globale qui permet d'assurer une meilleure transparence et améliore l'information des actionnaires sur le montant des autorisations d'augmentation du capital dont dispose le Conseil d'Administration.

### ***Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires de votre société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de votre société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, mais avec faculté de conférer un délai de priorité***

Nous vous demandons également de bien vouloir renouveler l'autorisation d'émission de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription et par appel public à l'épargne tant en France qu'à l'étranger. Nous vous précisons qu'en cas d'utilisation de cette autorisation, votre Conseil pourrait réserver un délai de priorité aux actionnaires. Le montant de cette autorisation est également de deux milliards d'euros pour les titres donnant accès au capital et de trente trois millions d'euros pour le montant du capital nominal pouvant être émis.

Il vous est demandé de supprimer le droit préférentiel de souscription à ces actions et valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. Le prix d'émission des actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il est fait usage de cette délégation.

Comme pour la résolution précédente, il est proposé à votre Assemblée Générale de déléguer au Conseil d'Administration la compétence, pour une durée de vingt-six mois, de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre société.

### ***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***

Il est proposé à votre Assemblée Générale d'autoriser le Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, dans le cadre des nouvelles dispositions issues de l'ordonnance n° 2004-604 du 24 juin 2004, de décider, pour chacune des émissions décidées en application des résolutions qui précèdent, d'augmenter le nombre de titres à émettre dans les conditions fixées à l'article L. 225-135-1 du Code de Commerce sous réserve du respect des plafonds prévus dans ces résolutions

### ***Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des titres de capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital de votre société, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre société***

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler, pour une durée de vingt-six mois, la délégation à votre Conseil d'Administration d'émission des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de votre société, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre société.

L'émission des titres de capital ou des valeurs mobilières correspondante serait réalisée sans qu'il y ait lieu à droit préférentiel de souscription des actionnaires, auquel nous vous demandons de renoncer.

Votre Conseil d'Administration aurait à déterminer, lors de chaque offre, la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, le montant de l'augmentation de capital dépendant du résultat de l'offre et du nombre de titres de la société cible présentés à l'échange, compte tenu des parités arrêtées et des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital émises. Les émissions réalisées devront respecter les plafonds fixés par la résolution d'augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription.

***Délégation de compétence au Conseil d'Administration dans la limite de 10% du capital de votre société à l'effet d'émettre des titres de capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital, 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***

Il est proposé à votre Assemblée Générale de déléguer au Conseil d'Administration, dans le cadre des nouvelles dispositions issues de l'ordonnance n°2004-604 du 24 juin 2004, la compétence de décider, pour une durée de vingt-six mois, dans la limite de 10% du capital de votre société, l'émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre 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.

Il s'agit là d'une procédure qui autorise l'échange de titres sans que soit respecté par votre société le formalisme imposé lors de la réalisation d'un apport en nature.

L'émission des titres de capital ou des valeurs mobilières serait réalisée sans qu'il y ait lieu à droit préférentiel de souscription des actionnaires, auquel nous vous demandons de renoncer.

Outre le plafond légal de 10% du capital, les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront respecter les plafonds prévus dans la 15<sup>ème</sup> résolution soumise à la présente assemblée.

***Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance***

Pour tenir compte des nouvelles possibilités offertes par les dispositions issues de l'ordonnance n°2004-604 du 24 juin 2004 portant réforme du régime des valeurs mobilières, il est proposé à votre Assemblée Générale de déléguer au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, la compétence de décider l'émission (i) de valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution de titres de créances et (ii) de titres de créances auxquels ces valeurs mobilières donnent droit.

L'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation, ne pourra pas dépasser un plafond de 2 milliards d'euros de valeur nominale, 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 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> résolutions soumises à la présente Assemblée ; étant toutefois précisé que ce plafond de 2 milliards d'euros sera distinct du plafond fixé dans la 13<sup>e</sup> résolution pour l'émission d'obligations ordinaires ou de titres subordonnés.

***Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital de la Société par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise***

Il est proposé à votre Assemblée Générale de déléguer au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, la compétence de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, suivie de l'émission et de l'attribution gratuite d'actions ou de l'élévation du nominal des actions ordinaires existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités. Le plafond du montant nominal des émissions est fixé à 33 millions d'euros. Les droits formant rompus ne seront pas négociables ni cessibles et les actions correspondantes seront vendues.

***Autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise***

Nous vous proposons de renouveler l'autorisation accordée au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de votre société réservée aux salariés de la société GROUPE DANONE et des salariés des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par la société GROUPE DANONE. Le plafond fixé pour cette résolution serait de 2 millions d'euros.

L'émission d'actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires dans ce cadre serait réalisée sans qu'il y ait lieu à droit préférentiel de souscription des actionnaires, auquel nous vous demandons de renoncer.

La décote offerte dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise serait fixé à 20 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action GROUPE DANONE sur le Premier Marché d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse

précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions mais le Conseil d'Administration pourra réduire cette décote s'il le juge opportun.

***Autorisation donnée au Conseil d'Administration de consentir des options d'achat d'actions***

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler l'autorisation accordée à votre Conseil d'Administration de consentir, pour une durée de vingt-six mois, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel qu'il déterminera parmi les salariés et au bénéfice des mandataires sociaux éligibles ou de certains d'entre eux seulement de la société GROUPE DANONE et des salariés des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par la société GROUPE DANONE, des options donnant droit par exercice à l'acquisition d'actions existantes de la Société.

Le nombre total d'actions qui pourront être ainsi acquises par l'exercice des options ne pourra pas excéder trois millions d'actions de la société. Les options auront une durée d'exercice maximale de dix ans.

Sous réserve des dispositions légales, le prix à payer lors de la levée d'option d'achat des actions sera fixé par le Conseil d'Administration étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur à 100 % de la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration d'attribuer les options.

***Délégation au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société***

Nous vous demandons de bien vouloir autoriser, conformément aux articles L 225-197-1 et suivants du Code de Commerce, le Conseil d'Administration à procéder, pour une durée de vingt-six mois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société.

Les bénéficiaires seront les salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de Commerce ou certaines catégories d'entre eux.

Le nombre total des actions ordinaires attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourrait représenter plus de 0,4 % du capital de votre société, soit un million d'actions de la Société à la date de la présente assemblée.

***Autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées***

Enfin, 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 autorisée par la loi et par périodes de vingt-quatre mois, de tout ou partie des actions GROUPE DANONE acquises dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale des actionnaires lors de ses précédentes réunions ou encore de programmes d'achat d'actions autorisés postérieurement à la date de la présente assemblée.

***Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société***

Conformément à l'article 117 de la Loi sur la Sécurité Financière (incorporé dans l'article L.225-37 alinéa 6 du Code de Commerce), le Président du Conseil d'Administration de la Société a préparé un rapport dans lequel il rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société. Ce rapport figure aux paragraphes 6.1.4.2. pour ce qui concerne les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et 6.4 pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne.

### 5.3.2 Comptes de la société mère GROUPE DANONE

#### COMPTE DE RESULTAT

	<u>Notes</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
		(En millions d'euros)	
<b>Chiffre d'affaires net</b> .....		110	140
Autres produits .....		68	40
<b>Total des produits d'exploitation</b> .....		<u>178</u>	<u>180</u>
Frais de personnel .....	9	132	144
Autres charges d'exploitation .....		<u>254</u>	<u>253</u>
<b>Total des charges d'exploitation</b> .....		<u>386</u>	<u>397</u>
<b>Résultat d'exploitation</b> .....		<u>(208)</u>	<u>(217)</u>
Produits de participation .....		480	580
Intérêts et produits assimilés .....		58	30
Intérêts et charges assimilées .....		(55)	(20)
Autres charges et produits financiers .....		<u>6</u>	<u>4</u>
<b>Résultat financier</b> .....	10	<u>489</u>	<u>594</u>
<b>Résultat courant avant impôt</b> .....		<u>281</u>	<u>377</u>
<b>Résultat exceptionnel</b> .....	11	<u>(201)</u>	<u>(46)</u>
Impôts sur les bénéfices .....	12	<u>111</u>	<u>92</u>
<b>Bénéfice de l'exercice</b> .....		<u><u>191</u></u>	<u><u>423</u></u>

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**BILAN**

**ACTIF**

		(En millions d'euros)			
		2003	2004		
	Notes	Montants nets	Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets
Immobilisations incorporelles .....		-	15	14	1
Immobilisations corporelles .....		12	19	5	14
Titres de participation .....		3 525	4 505	1 254	3 251
Autres immobilisations financières .....		990	919	15	904
Immobilisations financières .....	2	4 515	5 424	1 269	4 155
<b>Actif immobilisé .....</b>		<b>4 527</b>	<b>5 458</b>	<b>1 288</b>	<b>4 170</b>
Créances .....	3	1 664	1 444	-	1 444
Valeurs mobilières de placement .....	4	6	5	-	5
Disponibilités .....		13	28	-	28
<b>Actif circulant .....</b>		<b>1 683</b>	<b>1 477</b>	<b>-</b>	<b>1 477</b>
Comptes de régularisation .....		7	25	-	25
<b>Total de l'actif .....</b>		<b>6 217</b>	<b>6 960</b>	<b>1 288</b>	<b>5 672</b>

**PASSIF**

		(En millions d'euros)			
		2003	2004		
	Notes	(après répartition)	(avant répartition)	(après répartition)	
Capital .....	5	135	134	134	
Primes d'émission, de fusion, d'apport .....	5	173	56	56	
Ecarts de réévaluation .....		4	4	4	
Réserves .....		2 875	2 875	2 870	
Report à nouveau .....		1 255	1 268	1 334	
Résultat de l'exercice .....		-	423	-	
Provisions réglementées .....		-	-	-	
<b>Capitaux propres .....</b>		<b>4 442</b>	<b>4 760</b>	<b>4 398</b>	
Provisions pour risques et charges .....		17	1	1	
Dettes financières .....	6	1 257	754	754	
Autres dettes .....	7	501	157	519	
Comptes de régularisation .....		-	-	-	
<b>Total du passif .....</b>		<b>6 217</b>	<b>5 672</b>	<b>5 672</b>	

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE**

**NOTE 1 — Règles et méthodes comptables**

Les comptes de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables généralement admises.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

**Immobilisations incorporelles et corporelles**

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (frais accessoires inclus) et sont amorties selon le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue :

– Constructions .....	15 à 20 ans
– Agencements et aménagements des constructions .....	8 à 10 ans
– Autres immobilisations corporelles .....	4 à 10 ans
– Proiciels .....	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 de participation sont comptabilisés au plus bas de leur coût d'acquisition (hors frais accessoires d'acquisition) et de leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de différents critères, dont la valeur de marché, les perspectives de rentabilité et les capitaux propres réévalués. Les titres de participation font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur d'utilité devient durablement inférieure à leur valeur comptable.

Les dotations et reprises de provisions ainsi que 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 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 risques.

**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.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE (SUITE)**

**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 ne peuvent être fixés de façon précise, lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis de tiers et qu'il est certain ou probable que cette obligation provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

**NOTE 2 — Immobilisations financières**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Participations .....	3 525	3 251
Autres immobilisations financières .....	990	904
Total .....	<u>4 515</u>	<u>4 155</u>

**Participations**

Les principaux mouvements de l'exercice concernent (i) les remboursements de capital des sociétés Opavia pour 27 millions d'euros et Roncevaux Spa pour 120 millions d'euros, et (ii) la comptabilisation de provisions pour dépréciation des titres de participation détenus dans les sociétés Roncevaux Spa et Bialim pour respectivement 86 millions d'euros et 28 millions d'euros. La provision constatée sur les titres Bialim reflète la perte de valeur de la participation indirecte détenue par cette société dans les activités d'eau en bonbonnes (HOD) aux Etats-Unis.

**Autres immobilisations financières**

Les autres immobilisations financières comprennent des participations inférieures à 10 %, des prêts, des dépôts et cautionnements ainsi que des actions GROUPE DANONE.

Après division par deux de la valeur nominale de l'action GROUPE DANONE le 15 juin 2004, les variations des actions propres détenues par la Société s'analysent comme suit :

- 3 396 387 actions GROUPE DANONE ont été achetées dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales des 11 avril 2003 et 15 avril 2004,
- 2 600 000 actions ont été annulées le 10 février 2004,
- 281 120 actions ont été cédées aux salariés suite à l'exercice d'options d'achat d'actions,

A la suite de ces opérations, au 31 décembre 2004 la Société détient 14 446 659 actions propres dont 9 454 774 au titre des plans d'options d'achat consentis aux salariés.

**NOTE 3 — Créances**

Ce poste comprend principalement des créances de la Société sur ses filiales et participations, d'un montant de 1 444 millions d'euros au 31 décembre 2004, dont un compte-courant avec la société Danone Finance qui s'élève à 1 339 millions d'euros à cette même date.

**NOTE 4 — Valeurs mobilières de placement**

Le portefeuille de valeurs mobilières de placement est principalement composé de parts d'OPCVM dont la valeur de marché est proche de la valeur comptable.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE (SUITE)**

**NOTE 5 — Capital, primes d'émission, de fusion, d'apport**

Le 15 juin 2004, la valeur nominale de l'action GROUPE DANONE a été ramenée de 1 euro à 0,50 euro.

(En millions d'euros)	<u>Capital</u>		<u>Primes</u>
	<u>Nombre de titres</u>	<u>Montant</u>	<u>Montant</u>
Au 31 décembre 2003 .....	134 975 493	135	173
Mouvements du 1er janvier au 15 juin			
– Réduction du capital par annulation d'actions .....	(1 300 000)	(1)	(156)
– Levées d'options de souscription d'actions .....	2 265	–	–
– Augmentation de capital réservée au Plan d'Epargne Entreprise .....	352 232	–	38
– Division du titre .....	134 029 990	–	–
Mouvements du 16 juin au 31 décembre			
– Levées d'options de souscription d'actions .....	35 540	–	1
Au 31 décembre 2004 .....	<u>268 095 520</u>	<u>134</u>	<u>56</u>

**NOTE 6 — Information sur les dettes financières**

**Analyse par nature et échéances**

(En millions d'euros)	<u>Montant brut</u>	<u>Dont à plus</u>	
		<u>à 1 an</u>	<u>d'1 an et 5 ans</u>
Emprunts obligataires convertibles .....	624	–	624
Autres emprunts obligataires .....	130	130	–
Total .....	<u>754</u>	<u>130</u>	<u>624</u>

**Emprunts obligataires convertibles**

	<u>Nombre</u>	<u>Montant</u>
	<u>d'obligations</u>	<u>(millions</u>
		<u>d'euros)</u>
Emprunt obligataire 1,2 % 2001/2007 .....	3 166 081	624

Cet emprunt obligataire vient à échéance le 1er janvier 2007 mais tout porteur d'obligations peut, à son seul gré, demander le remboursement en numéraire par anticipation de tout ou partie des obligations dont il est propriétaire le 19 juin 2003, le 19 juin 2004 et le 19 juin 2005 ; les obligations sont alors remboursées au pair majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de remboursement effectif. Dans ce cadre, le 19 juin 2004, la Société a procédé au remboursement anticipé de 3 750 obligations d'un montant nominal de 0,74 million d'euro. A l'issue de ce remboursement, le montant nominal de l'emprunt s'élève à 624 millions d'euros, représenté par 3 166 081 obligations.

Par ailleurs, la Société pourra, à son seul gré, procéder à tout moment à compter du 1er janvier 2005 jusqu'au 31 décembre 2006 au remboursement anticipé de la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de remboursement effectif, si le cours de l'action Danone excède 130 % du prix du remboursement anticipé (à titre indicatif, le cours de l'action permettant un remboursement anticipé est compris entre 128,05 euros et 129,59 euros).

**Autres emprunts obligataires**

Au 31 décembre 2004, les autres emprunts obligataires s'analysent comme suit :

	<u>Echéance</u>	<u>Montant</u>
		<u>(millions</u>
		<u>d'euros)</u>
BNP Paribas 100 millions d'euros 1,34 % 2002 .....	2005	100
BNP Paribas 0,56 % 2003 .....	2005	30
Total .....		<u>130</u>

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE (SUITE)**

Ces deux emprunts obligataires sont indexés sur le cours de l'action GROUPE DANONE.

A l'échéance de ces emprunts, si le cours de référence de l'action se situe entre un cours plancher et un cours plafond, les obligations seront remboursées au pair. Si le cours de référence de l'action se situe en dehors de ces bornes, le prix de remboursement des obligations sera augmenté de 80 % à 115 % de la différence entre le cours de référence et selon le cas applicable, le cours plancher ou le cours plafond. Sur l'initiative de GROUPE DANONE, si le cours de référence de l'action se situe en dehors des bornes fixées par le contrat à l'échéance, la Société pourra rembourser les obligations au pair et acheter des actions GROUPE DANONE au cours plancher, si le cours de référence est inférieur au cours plancher, ou vendre des actions GROUPE DANONE au cours plafond, si le cours de référence est supérieur au cours plafond. Au 31 décembre 2004, la Société détient 2 085 114 actions propres en couverture de ces emprunts indexés.

Au cours de l'exercice 2004, la Société a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire Eurofrancs 6,5 % 1996 pour 305 millions d'euros et au remboursement au pair des emprunts obligataires indexés sur le cours de l'action GROUPE DANONE : 100 millions d'euros pour l'emprunt BNP Paribas 1,34 % 2002, 30 millions d'euros pour la première tranche de l'emprunt BNP Paribas 0,56 % 2003 et 37 millions d'euros pour l'emprunt ABN Amro 1% 2002.

**NOTE 7 — Autres dettes**

Au 31 décembre 2004, ce poste inclut principalement les dettes de la Société vis-à-vis de filiales et participations, d'un montant de 8 millions d'euros, la taxe exceptionnelle de 2,5 % sur la réserve spéciale des plus-values à long terme d'un montant de 5 millions d'euros et, dans le bilan après répartition, les dividendes à payer au titre de l'exercice 2004 pour un montant de 362 millions d'euros.

**NOTE 8 — Engagements financiers**

GROUPE DANONE, ou ses filiales, se sont engagés 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'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 2004, ces engagements financiers sont estimés à environ trois milliards d'euros pour l'ensemble du Groupe et aucun investissement financier significatif à ce titre n'est actuellement envisagé.

Les avals, cautions et autres garanties données se montent à 3 571 millions d'euros et concernent principalement des garanties données à la société Danone Finance.

Les engagements au titre de compléments de retraites garanties, évalués selon la méthode actuarielle rétrospective, s'élèvent à 166 millions d'euros au 31 décembre 2004 après prise en compte des sommes disponibles dans les fonds. Concernant le régime de retraite réservé aux directeurs, l'engagement de la Société s'élevait à 160 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et à 180 millions d'euros au 31 décembre 2004. La valeur des actifs disponibles dans le fonds relatif à ce régime s'élevait à 28 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et à 25 millions d'euros au 31 décembre 2004.

Les lignes de crédits bancaires moyen terme autorisées et non utilisées s'élèvent à 1 725 millions d'euros.

Diverses procédures ont été introduites contre GROUPE DANONE, ou ses filiales, dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, en particulier suite à des garanties données lors de cessions intervenues depuis 1997. Des dommages et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE (SUITE)**

**NOTE 9 — Rémunérations et effectifs**

**Rémunérations des organes de direction et d'administration**

Les rémunérations allouées aux organes de direction se sont élevées à 6,7 millions d'euros en 2004 contre 7,5 millions d'euros en 2003.

Les jetons de présence versés aux administrateurs en 2004 se sont élevés à 0,3 million d'euros et figurent dans le poste "Autres charges d'exploitation".

**Effectif moyen**

	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Cadres .....	518	528
Agents de maîtrise et techniciens .....	144	135
Employés .....	<u>58</u>	<u>48</u>
Total .....	<u>720</u>	<u>711</u>

**NOTE 10 — Résultat financier**

Les produits financiers comprennent essentiellement les dividendes reçus des participations détenues par la Société. En 2004, ces dividendes s'élèvent à 580 millions d'euros (contre 480 millions d'euros en 2003) avec, notamment, des dividendes provenant des sociétés Compagnie Gervais Danone et Roncevaux pour, respectivement, 301 millions d'euros et 108 millions d'euros (contre, respectivement, 100 millions d'euros et 207 millions d'euros en 2003).

Les charges financières comprennent principalement les intérêts versés sur les emprunts obligataires.

**NOTE 11 — Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2004 comprend (i) des provisions pour dépréciation de titres de participation, dont 86 millions d'euros relatifs au titre détenus dans la société Ronceveaux, 28 millions d'euros relatifs aux titres détenus dans la société Bialim et 16 millions d'euros relatifs aux titres détenus dans la société Sifit, et (ii) un complément de prix reçu au titre de la vente de la société BSN GLASSPACK pour 71 millions d'euros.

**NOTE 12 — Impôt sur les bénéfices**

**Régime intégré**

GROUPE DANONE forme avec les filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 % un groupe intégré fiscalement. La Société a signé une convention relative aux modalités d'application de l'intégration fiscale, en conformité avec les règles fixées par l'administration fiscale, avec certaines des sociétés qui ont opté pour ce régime.

Le profit d'impôt inscrit au compte de résultat, d'un montant de 92 millions d'euros en 2004, provient de l'excédent des impôts versés par les filiales bénéficiaires par rapport à la charge d'impôt résultant de l'intégration fiscale et des régularisations éventuelles sur la charge d'impôt d'exercices antérieurs.

Aucune provision pour rétrocession aux filiales n'a été constatée dans la mesure où les économies d'impôt proviennent principalement de GROUPE DANONE et de sociétés holding structurellement déficitaires.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE (SUITE)**

Liste des sociétés entrant dans le champ de l'intégration fiscale 2004 :

Alfabanque	Finalim III
Arcil	Finalim IV
Bialim	Générale Biscuit
Blanrim	Groupe Danone
Blédina	Ingetec
Celaco	Lu France
Compagnie Financière Belin	Menervag
Compagnie Gervais Danone	Sageb
Daninvest.com	Société anonyme des eaux minérales d'Evian
Danone	Société des eaux minérales de Renlaigue
Danone Finance	Société des eaux de Mont Roucous
Danone International Brands Antilles Guyane	Société des eaux de Volvic
Danone International Brands Océan Indien	Sources du Mont-Dore en Auvergne
Danone Vitapole	Step St Just
Et Votre Corps Sourit	Terinvest
Générale Agro-Alimentaire de Participations	V France

**Situation fiscale latente**

Au 31 décembre 2004, le montant des moins-values à long terme reportables s'élève à 1 638 millions d'euros.

Au 31 décembre 2004, la Société a constaté une charge à payer d'un montant de 5 millions d'euros au titre de la taxe exceptionnelle de 2,5% sur la réserve spéciale de plus value à long terme. Par ailleurs, le montant maximal de la taxe qu'aura à payer la Société en cas d'option pour le transfert de la réserve des plus-values long terme à un compte de réserve ordinaire est de 18 millions d'euros.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIERES DETENUES EN PORTEFEUILLE**  
**AU 31 DECEMBRE 2004**

	<u>Nombre de titres</u>	<u>Valeur nette comptable au 31 décembre 2004</u> (En millions d'euros)
<b>1. Participations françaises</b>		
Alfabanque .....	249 994	31
Bialim .....	1 251 850	23
Blédina .....	735 026	15
Compagnie Gervais Danone .....	33 440 034	1 121
Danone Finance .....	612 553	23
Générale Biscuit .....	29 343 448	672
Ste Anonyme Des Eaux Minérales d'Evian .....	696 084	29
Total des participations françaises .....		<u>1 914</u>
<b>2. Participations étrangères</b>		
BHPL .....	144 830 596	159
Danone Asia .....	668 527 532	574
Danone Finance Netherlands .....	800 000	61
Dasanbe .....	1 430 000	14
Roncevaux S.p.A .....	80 000 000	142
Font Vella .....	513 823	7
Mecaniver .....	1 776 542	262
Opavia Lu .....	3 113 447	82
Setec .....	403 029	1
Sifit .....	23 775 000	31
Sobelpar .....	3 450 868	4
Total des participations étrangères .....		<u>1 337</u>
Total des participations .....		<u>3 251</u>
<b>3. Titres immobilisés et autres immobilisations financières</b>		
Titres immobilisés .....		23
Actions propres .....	14 446 659	878
Total des titres immobilisés et autres immobilisations financières .....		<u>901</u>
<b>4. Valeurs mobilières de placement</b>		
Parts d'OPCVM .....		5
Total des valeurs mobilières de placement .....		<u>5</u>
Total général .....		<u>4 157</u>

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**

**RESULTATS ET AUTRES ELEMENTS CARACTERISTIQUES**  
**DE LA SOCIETE RELATIFS AUX CINQ DERNIERES ANNEES**

	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004<sup>(1)</sup></u>
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social (en euros) . . . . .	149 086 208	141 033 427	137 335 122	134 975 493	268 095 520
Nombre d'actions émises . . . . .	149 086 208	141 033 427	137 335 122	134 975 493	268 095 520
Nombre d'obligations convertibles :					
Valeur nominale : 197 euros . . . . .		5 076 142	5 076 142	3 169 831	3 166 081
<b>Opérations et résultats de l'exercice (en millions d'euros)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes . . . . .	122	127	131	110	140
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions . . . . .	454	998	2 541	134	448
Impôt sur les bénéfices (profit) . . . . .	134	126	105	111	92
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions . . . . .	616	587	2 120	191	423
Montant des bénéfices distribués . . . . .	283	291	316	328	362
<b>Résultats par action (en euros)</b>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions . . . . .	3,94	7,97	19,27	1,82	2,01
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions . . . . .	4,13	4,16	15,44	1,42	1,58
Dividende versé à chaque action . . . . .	1,9 euro	2,06 euros	2,30 euros	2,45 euros	1,35 euro
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice . . . . .	536	637	693	720	711
Montant de la masse salariale (en millions d'euros) . . . . .	63	75	87	96	100
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en millions d'euros) . . . . .	25	30	32	36	44

<sup>(1)</sup> La valeur nominale de l'action a été divisée par deux en juin 2004

**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE  
FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DECEMBRE 2004**

**Informations Financières  
(en millions d'euros)**

Filiales et participations	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 hors taxes du dernier exercice écoulé (2)	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice (2)	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette				
<b>1 - RENSEIGNEMENTS DETAILLÉS</b>									
<b>A - FILIALES</b> (50 % au moins du capital détenu par la société)									
1 - VALEURS									
FRANCAISES									
ALFABANQUE .....	5	58	83	31	31			1	
BIALIM .....	25	20	100	50	23			(1)	
BLEDINA .....	20	137	55	15	15		549	54	28
CIE GERVAIS									
DANONE .....	843	242	100	1 121	1 121			367	301
DANONE FINANCE .....	10	66	100	23	23	3 475		(2)	5
GENERALE									
BISCUIT .....	455	(175)	100	672	672			13	
S.A.E.M.E. ....	11	201	100	29	29		1 279	93	109
2 - VALEURS									
ETRANGERES									
BHPL .....	112	74	61	159	159				
DANONE ASIA .....	454	235	66	574	574			38	
DANONE FINANCE									
NETHERLANDS ....	8	56	100	94	61			1	
RONCEVAUX SPA ..	80	62	100	1 317	142			22	108
FONT VELLA .....	3	52	57	7	7		278	24	13
MECANIVER .....	140	101	100	262	262			9	
OPAVIA LU .....	21	27	100	82	82		144	17	15
SETEC .....	1	1	100	1	1				
SOBELPAR .....	3	2	100	7	4				
<b>B - PARTICIPATIONS</b> (10 à 50 % au moins du capital détenu par la société)									
VALEURS									
ETRANGERES									
DASANBE .....	29	(11)	50	14	14				
SIFIT .....	49	35	25	47	31			4	1

(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

### **5.3.3 Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels**

Aux Actionnaires de GROUPE DANONE

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 2004, 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 spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### **I. Opinion sur les comptes annuels**

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### **II. Justifications de nos appréciations**

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les titres de participation figurent à l'actif du bilan de votre société pour une valeur nette de M€ 3.251. 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 à constituer. Nous avons vérifié par sondage l'application correcte de ces méthodes. Nous avons également procédé à l'appréciation des approches d'évaluation retenues pour déterminer le montant des provisions constituées. Dans le cadre de notre appréciation de ces estimations, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des modalités retenues et des évaluations qui en résultent.
- Comme indiqué en note 8 de l'annexe, votre société et/ou ses filiales sont engagées à acquérir les participations détenues par des tiers actionnaires de certaines filiales intégrées globalement ou mises en équivalence, au cas où ces derniers souhaiteraient exercer leur option de vente. Nous avons procédé à l'appréciation des approches retenues par votre société pour évaluer ces engagements financiers sur la base des éléments disponibles à ce jour. Dans le cadre de notre appréciation de ces estimations, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des modalités retenues et des évaluations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### **III. Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris, le 17 mars 2005

### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Thierry COLIN — Loïc WALLAERT

Eric BULLE — Olivier LOTZ

#### 5.3.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Aux actionnaires de GROUPE DANONE,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

##### Conventions autorisées au cours de l'exercice

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions 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 mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de celles dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article 92 du décret du 23 mars 1967, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

##### Garanties et cautions accordées

— Danone Finance

Administrateurs concernés : *MM. Franck Riboud, Jacques Vincent*

1. Le Conseil d'Administration du 10 février 2004 a renouvelé l'autorisation permettant à votre société de se porter caution solidaire de Danone Finance lorsqu'elle opère sur les marchés financiers dans le cadre d'opérations de gestion de risques financiers, dans la limite annuelle de 500 millions d'euros.

	<u>En milliers d'euros</u>
Montant engagé au 31 décembre 2004 .....	0

2. Le Conseil d'Administration du 10 février 2004 a renouvelé l'autorisation permettant à votre société de garantir le programme d'Euro-Medium Term Notes émis par Danone Finance, dans la limite d'un plafond de 3 milliards d'euros.

	<u>En milliers d'euros</u>
Montant engagé au 31 décembre 2004 .....	2 211 547

## **Engagements d'indemnisation en cas de cessation de fonctions**

— Groupe Danone

Administrateurs concernés : *MM. Franck Riboud, Jacques Vincent, Emmanuel Faber*

1. Le Conseil d'Administration du 21 juillet 2004 a, sur proposition du Comité des Rémunérations, confirmé et précisé pour MM. Franck Riboud et Jacques Vincent le principe et les modalités d'un droit à indemnisation en cas (i) de non-renouvellement ou révocation, pour quelque cause que ce soit sauf cas de faute grave ou lourde, de leurs fonctions respectives de Président-Directeur Général et de Directeur Général Délégué de votre société ou (ii) de démission de leurs fonctions respectives de Président-Directeur Général et de Directeur Général Délégué de votre société intervenant dans les douze mois suivant un changement de contrôle de votre société. MM. Franck Riboud et Jacques Vincent percevront, à titre d'indemnité, une somme égale à deux fois la rémunération brute annuelle (incluant les rémunérations fixe et variable et les avantages en nature) perçue au titre de leurs fonctions au cours des douze derniers mois précédents la date d'expiration de leurs fonctions.
2. Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 21 juillet 2004 a, sur proposition du Comité des Rémunérations, actualisé les conditions de reprise des contrats de travail de MM. Franck Riboud et Jacques Vincent, suspendus en date du 26 août 1994 à l'occasion de leur nomination en tant que mandataires sociaux de votre société, dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de leur mandat social, pour quelque raison que ce soit, et a prévu que :
  - La durée d'exercice des mandats sociaux qu'ils ont exercés au profit de votre société sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de leur contrat de travail,
  - Votre société s'engage à leur proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du Comité Exécutif de votre société,
  - La rémunération annuelle qui leur sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du Comité Exécutif au cours des douze derniers mois précédents la reprise de leur contrat de travail,
  - Ils bénéficieront du régime de retraite à prestations définies de votre société sur la base de l'ancienneté de leur mandat social et de leur contrat de travail.
3. Le Conseil d'Administration du 21 juillet 2004 a, sur proposition du Comité des Rémunérations, autorisé la conclusion d'un avenant au contrat de travail conclu avec M. Emmanuel Faber, afin d'y faire figurer le principe et les modalités d'un droit à indemnisation en cas de rupture du contrat de travail de M. Emmanuel Faber à l'initiative de l'employeur sauf cas de faute grave ou lourde. Cet avenant fixe l'indemnité forfaitaire contractuelle à percevoir par M. Emmanuel Faber à deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant le salaire brut de base, les avantages en nature, bonus de toute nature et tous éléments de salaires bruts à l'exception de ceux présentant un caractère exceptionnel) perçue au cours des douze derniers mois précédents la date d'expiration de ses fonctions.  
Ces dispositions s'appliqueront également à l'ensemble des membres du Comité Exécutif titulaire d'un contrat de travail de droit français.

Ces engagements n'ont pas trouvé à s'appliquer au cours de l'exercice.

Paris, le 17 mars 2005

### **Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUERARD

Thierry COLIN — Loïc WALLAERT

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Eric BULLE — Olivier LOTZ

## CHAPITRE 6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 6.1 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

#### 6.1.1 Composition du Conseil d'Administration

L'administration de la Société est confiée à un Conseil d'Administration et chaque administrateur doit détenir au minimum 2 000 actions. Le mandat des administrateurs est d'une durée de trois ans, renouvelable, mais le mandat en cours de tout administrateur personne physique prend fin, de plein droit, à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet administrateur a atteint ou atteindra l'âge de 70 ans. Cette limite d'âge n'est toutefois pas applicable, sur décision de l'Assemblée Générale, à un ou plusieurs administrateurs dont le mandat pourra être maintenu ou renouvelé, une ou plusieurs fois, sans que le nombre des administrateurs concernés par cette disposition puisse excéder le quart des administrateurs en fonction.

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

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005, les membres du Conseil d'Administration sont :

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principale fonction <sup>(1)</sup></u>	<u>Date d'entrée en fonction</u>	<u>Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)</u>
Franck Riboud	49	Président Directeur Général	1992	2007
Jacques Vincent	59	Vice Président — Directeur Général Délégué	1997	2008 <sup>(2)</sup>
Bruno Bonnell <sup>(4)</sup>	46	Président, Infogrames Entertainment	2002	2008 <sup>(2)</sup>
Michel David-Weill	72	Président, Associé-Gérant, Maison Lazard	1970	2008 <sup>(2)</sup>
Emmanuel Faber	41	Directeur Général Finance, Stratégie et Systèmes d'Information	2002	2007
Richard Goblet d'Alviella <sup>(4)</sup>	56	Administrateur délégué, Sofina S.A.	2003	2006
Hirokatsu Hirano	67	Adviser of the International Business division, Yakult Honsha	2004	2008 <sup>(3)</sup>
Bernard Hours	48	Directeur Général Pôle Produits Laitiers Frais	2005	2008 <sup>(3)</sup>
Christian Laubie <sup>(4)</sup>	66	Membre du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes	1985	2006
Jean Laurent <sup>(4)</sup>	60	Directeur Général, Crédit Agricole S.A.	2005	2008 <sup>(3)</sup>
Hakan Mogren <sup>(4)</sup>	60	Deputy Chairman, Astra Zeneca	2003	2006
Jacques Nahmias <sup>(4)</sup>	57	Président, Pétrofrance Chimie S.A.	1981	2008 <sup>(2)</sup>
Benoît Potier <sup>(4)</sup>	47	Président du Directoire, L'Air Liquide S.A	2003	2006

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

<sup>(2)</sup> Après renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2005

<sup>(3)</sup> Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 22 avril 2005

<sup>(4)</sup> Administrateur indépendant.

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.

M.Umberto Agnelli ayant démissionné de son mandat d'Administrateur, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2005 de ratifier la cooptation en qualité d'Administrateur de M.Hirokatsu Hirano par le Conseil d'Administration du 15 avril 2004 et de renouveler son mandat pour une durée de trois ans à compter de la date de l'Assemblée.

M. Jérôme Seydoux a remis sa démission de son mandat d'Administrateur au Conseil d'Administration, cette démission ayant pris effet à l'issue de la réunion du Conseil d'Administration du 10 février 2005. Au cours de cette même réunion, le Conseil d'Administration a procédé, sur recommandation du Comité des Nominations, à la cooptation de M. Jean Laurent en qualité d'administrateur pour la durée du mandat de M. Jérôme Seydoux, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2005. Cette cooptation sera soumise à la ratification de l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2005. M. Jean Laurent sera un administrateur indépendant au sens du rapport Bouton.

Par ailleurs, M. Jean Gandois a informé le Conseil d'Administration qu'il ne souhaitait pas que le renouvellement de son mandat soit proposé à la prochaine Assemblée Générale. Il sera donc proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2005 de nommer M. Bernard Hours sur recommandation du Comité des Nominations en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Jean Gandois.

A l'issue de ces modifications, le Conseil d'Administration sera composé de 13 administrateurs, dont 7 administrateurs indépendants.

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

Suite à la décision du Conseil d'Administration du 25 avril 2002 de ne pas dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général, aucune limitation formelle n'a été apportée aux pouvoirs du Président Directeur Général.

### **6.1.3 Jetons de présence**

L'Assemblée Générale du 11 avril 2003 a porté à 500 000 euros le montant global des jetons de présence à répartir par le Conseil d'Administration entre ses membres. Selon les règles en usage dans le Groupe, les administrateurs qui sont par ailleurs membres du Comité Exécutif ne perçoivent pas ces jetons de présence. Les jetons de présence effectivement versés en 2004 se sont élevés à 336 000 euros.

Un administrateur participant uniquement aux Conseils d'Administration perçoit des jetons de présence de 20 000 euros sur la base de cinq séances par an, avec une part fixe de 10 000 euros et une part variable de 2 000 euros par séance.

Par ailleurs, les membres du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations perçoivent une rémunération respectivement de 4 000 euros, 2 000 euros et 4 000 euros par séance. La rémunération des Présidents de ces comités est double.

### **6.1.4 Fonctionnement du Conseil d'Administration**

#### **6.1.4.1 Règlement intérieur**

Un règlement intérieur du Conseil d'Administration, précisant les droits et obligations des administrateurs, ainsi que le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration, a été adopté lors du Conseil d'Administration du 25 avril 2002. Conformément aux recommandations du Comité des Nominations faisant suite au Rapport Bouton, le Conseil d'Administration a procédé à une évaluation de son fonctionnement en 2003 et a décidé de modifier son règlement intérieur pour lier le paiement d'une partie des jetons de présence à la participation effective aux réunions du Conseil d'Administration et de ses Comités, et pour définir les opérations du Groupe qui sont soumises à autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Les principales dispositions du règlement intérieur du Conseil d'Administration sont résumées ci-après.

**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 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.

Les administrateurs doivent recevoir de la Société toutes les informations nécessaires à l'exercice de leur fonction et peuvent, s'ils l'estiment utile, demander des informations complémentaires au Président ou au secrétaire du Conseil pour approfondir leur réflexion et leur permettre de prendre leurs décisions dans l'intérêt de la Société.

Les administrateurs doivent participer à toutes les séances du Conseil d'Administration, sauf empêchement majeur justifiant leur absence ; ils doivent consacrer le temps et l'attention nécessaires à la préparation des séances du conseil et participer activement auxdites séances.

Le Conseil d'Administration doit être consulté sur toutes les grandes opérations et notamment sur celles dont la liste figure en annexe audit règlement et décrites ci-après; les administrateurs sont tenus à une obligation de discrétion dans le cadre de leur fonction et s'interdisent de communiquer à quiconque, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Société, les informations présentant un caractère confidentiel et recueillies avant, pendant et après les séances du Conseil d'Administration.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires et à l'article 18-IV des statuts, les administrateurs qui participent aux réunions du Conseil par des moyens de visioconférence 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 la nomination ou la révocation du Président ainsi que sur la fixation de la rémunération et la révocation du directeur général, la nomination, la révocation ainsi que la fixation de la rémunération des directeurs généraux délégués, l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société, l'établissement du rapport de gestion incluant le rapport de gestion du Groupe ; les caractéristiques techniques des moyens de visioconférence doivent permettre une retransmission en continu des débats et avant le début des délibérations, il doit être vérifié l'absence de tiers ou de micro ou de tout autre élément qui serait contraire au caractère confidentiel des délibérations.

Les registres des procès-verbaux des séances du Conseil d'Administration tenus à jour peuvent être consultés par les administrateurs.

**Comités.** Le Conseil d'Administration peut confier à des comités spécialisés l'étude de questions importantes et nécessitant un travail de réflexion approfondi.

Les comités ne sont pas appelés à se substituer au Conseil et ne peuvent en aucun cas statuer sur quelques questions que ce soit ; le Conseil organise le fonctionnement de ces comités à charge pour ces derniers de rendre compte de leurs travaux au Conseil d'Administration au cours de ses séances ; les administrateurs s'engagent, si nécessaire, à participer aux travaux desdits comités, et à y consacrer un temps suffisant en dehors de celui qu'ils consacrent à la préparation des réunions du Conseil d'Administration.

**Autres obligations à la charge des administrateurs.** Les administrateurs doivent, tant dans leur vie professionnelle que privée, respecter et défendre les valeurs du Groupe Danone, notamment dans les domaines de la santé, du droit social et de l'environnement.

Les administrateurs s'engagent à ne pas dénigrer les produits du Groupe Danone ; les administrateurs s'engagent à détenir en permanence, sous la forme nominative, le nombre d'actions de la Société tel que fixé dans les statuts. Ils doivent être en mesure de justifier à tout moment la propriété desdites actions ; les administrateurs s'engagent à être présents à toutes les assemblées générales de la Société et notamment lorsque leurs mandats viennent à renouvellement ; les administrateurs doivent tenir à la disposition de la Société et de ses actionnaires la liste exhaustive des fonctions qu'ils exercent dans toute autre société ou organisme et notifier tout changement ; les administrateurs doivent, en permanence, s'assurer que leur situation personnelle ne les met pas en situation de conflit d'intérêts avec la Société. En cas de doute, ils doivent aviser officiellement le Conseil pour que ce dernier puisse statuer sur cette question et leur demander, si nécessaire, de régulariser leur situation.

**Transactions sur titres.** Les titres visés incluent toutes les valeurs mobilières y compris les options de toute nature.

Les administrateurs ne doivent pas effectuer d'opérations spéculatives et à court terme sur les titres de la Société ; les administrateurs ne doivent pas effectuer d'opérations sur les titres de la Société lorsqu'ils sont en possession d'informations susceptibles, dès publication, d'affecter le cours des titres ; les administrateurs ne doivent pas effectuer d'opérations sur titres de toute autre société cotée en bourse, lorsqu'en vertu de leur

fonction d'administrateur de GROUPE DANONE, ils sont en possession d'informations susceptibles, dès publication, d'affecter le cours de bourse des titres de la société susvisée.

Les administrateurs s'abstiendront d'effectuer des opérations portant sur les titres de la Société pendant les périodes qui leur seront explicitement indiquées par celle-ci ; pendant les deux mois précédant l'annonce préliminaire des résultats annuels et semestriels de la Société, les administrateurs ne doivent ni acheter ni vendre des titres de la Société, sauf circonstances exceptionnelles ; les administrateurs ayant également des postes d'administrateurs dans des fonds d'investissement (SICAV, FCP) qui détiennent eux-mêmes des titres de la Société, doivent s'assurer que les autres administrateurs ont connaissance de leur mandat et ne doivent pas, dans le cadre de leurs fonctions, diffuser d'informations concernant la société GROUPE DANONE ; l'ensemble des règles est également applicable à toute opération effectuée par les conjoints des administrateurs, ou au nom de leurs enfants mineurs.

Bien qu'il ne soit pas possible de donner une définition exhaustive des sujets susceptibles d'affecter le cours des titres et que cela implique une appréciation personnelle des personnes concernées, les sujets suivants sont néanmoins considérés comme susceptibles normalement d'affecter le cours des titres : annonce préliminaire de bénéfice ou de perte, annonce concernant le dividende, changements proposés dans la structure du capital, acquisitions ou cessions significatives d'actifs, changements au sein du Conseil d'Administration, transactions sur titres concernant 1 % ou plus des actions émises.

#### ***Opérations soumises à autorisation préalable du Conseil d'Administration.***

<u>Nature des opérations</u>	<u>Seuils d'autorisation</u>
Acquisitions	250 millions d'euros ou 10 % de la dette nette
Cessions	5 % du chiffre d'affaires net ou du résultat opérationnel
Investissements de croissance organique	Budget annuel
Réorganisations internes	Si le budget prévisionnel est supérieur à 250 millions d'euros
Opérations hors de la stratégie annoncée	Toutes opérations significatives
Informations sur la situation financière, la trésorerie et les engagements	2 fois par an (comptes semestriels et annuels)

#### **6.1.4.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration (en application de l'article 117 de la Loi de Sécurité Financière incorporé dans l'article L.225-37 alinéa 6 du Code de Commerce)**

L'année 2004 a vu se poursuivre les actions menées depuis plusieurs années en vue de faire progresser l'efficacité des travaux du Conseil d'Administration.

En 2003, le Conseil d'Administration avait procédé à une auto-évaluation ayant conduit à des modifications importantes de son règlement intérieur concernant :

- la nature des opérations devant être soumises à autorisation préalable du Conseil d'Administration, notamment les seuils des acquisitions et cessions, les budgets d'investissements, les réorganisations internes significatives, et toutes opérations hors de la stratégie annoncée ;
- le nombre minimum de séances, qui a été porté de 4 à 5 par an ;
- les modalités de détermination des jetons de présence, lesquels sont composés pour moitié d'une part fixe et pour moitié d'une part variable dont le versement dépend de l'assiduité.

Une nouvelle auto-évaluation a été menée à la fin de l'année 2004, dont les conclusions sont en cours d'analyse.

Le Conseil d'Administration a tenu cinq réunions en 2004, dont la durée moyenne a été de trois heures. L'assiduité des administrateurs, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 85 %.

Outre les sujets récurrents tels que marche des affaires, situations financière et de trésorerie, engagements, rachats et annulation d'actions, arrêtés des comptes, le Conseil d'Administration a examiné et débattu des dossiers significatifs de croissance externe et de cession à leurs différents stades d'avancement. Ainsi, en 2004, le Conseil a examiné les opérations de cession des activités Biscuits au Royaume Uni (Jacob's) et en Irlande (W&R Jacob Ltd) ainsi que des activités italiennes d'eau en bouteille (Italaquae). Le Conseil s'est également intéressé au changement d'organisation des activités du pôle Boissons, avec la nomination au 1<sup>er</sup> juillet de

M. Thomas Kunz au poste de Directeur général du Pôle Eaux Monde ou encore, d'un point de vue industriel, à l'accroissement de la capacité de production de l'usine de produits laitiers frais de l'usine de Tchekov, en Russie. Les séances du Conseil ont aussi été l'occasion de présentations approfondies, notamment des activités de la société japonaise Yakult Honsha, leader mondial des probiotiques, avec lequel le Groupe a signé un accord stratégique en janvier 2004. Enfin, pour parfaire leur connaissance des métiers et des hommes du Groupe, les administrateurs ont participé aux journées d'Evian qui réunissent chaque année en septembre les dirigeants de toutes les activités du Groupe dans le monde. Ils ont également rencontré pendant une demi-journée, en décembre, les Directeurs Généraux responsables des Pôles.

#### **6.1.4.3 Comité d'Audit**

Le Comité d'Audit, qui s'est réuni 7 fois en 2004, examine et commente les comptes sociaux et consolidés de la Société avant que ceux-ci ne soient arrêtés par le Conseil d'Administration. Il s'assure de la pertinence et de la permanence des principes comptables adoptés notamment ceux nécessitant de recourir à des jugements et des estimations, et vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie. Il examine également le programme de travail et les résultats des missions d'audit interne et externe, ainsi que les missions particulières qui peuvent être confiées aux Commissaires aux Comptes. Il approuve les honoraires des Commissaires aux Comptes.

Au cours de l'année 2004, il a été amené plus particulièrement à examiner l'impact pour le Groupe de l'entrée en vigueur des nouvelles normes IFRS, les procédures mises en place afin d'effectuer le suivi et la valorisation des actifs à long terme, et les procédures de suivi et d'évaluation des risques. Enfin, le Comité a activement participé à la procédure de sélection des candidatures des Commissaires aux Comptes proposées au vote de l'Assemblée Générale du 15 avril 2004. Le Comité a revu les critères de sélection, a examiné les candidatures proposées ainsi que la politique de rotation des associés signataires, et s'est entretenu avec les représentants des cabinets présélectionnés puis a formulé sa recommandation au Conseil d'Administration.

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

M. Jean Gandois ayant souhaité que le renouvellement de son mandat ne soit pas proposé à l'Assemblée Générale, M. Benoît Potier a été nommé Président du Comité d'Audit en remplacement de M. Jean Gandois.

A l'issue de l'Assemblée Générale du 22 avril 2005, en seront membres les administrateurs suivants :

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

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

#### **6.1.4.4 Comité des Rémunérations**

Le Comité des Rémunérations a pour mission de faire des recommandations au Conseil d'Administration relatives aux rémunérations et aux options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer à la Direction Générale ; il s'est réuni trois fois en 2004.

Le Comité des Rémunérations a analysé les modalités de rémunération des dirigeants sociaux et leur cohérence avec les modalités et niveaux pratiqués dans des sociétés comparables au Groupe.

Au 31 décembre 2004 en étaient membres les administrateurs suivants :

- Michel David-Weill, Président
- Jean Gandois
- Jérôme Seydoux

#### 6.1.4.5 Comité des Nominations

Le Comité des Nominations a une mission de conseil auprès du Conseil d'Administration et s'est réuni une fois en 2004.

Le Comité des Nominations a examiné les propositions à faire au Conseil d'Administration relatives à son mode de fonctionnement et à la nomination de trois nouveaux administrateurs.

Au 31 décembre 2004, en étaient membres les administrateurs suivants :

- Michel David-Weill, Président
- Benoît Potier
- Jérôme Seydoux

#### 6.1.4.6 Comité de Rémunérations et de Nominations

Le Conseil d'Administration a décidé de regrouper, à effet du 22 avril 2005, le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations en un Comité intitulé « Comité de Rémunérations et de Nominations » qui sera composé des administrateurs suivants :

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

#### 6.1.5 Comité Exécutif

Sous l'autorité de M. Franck Riboud, le Comité Exécutif assure la direction opérationnelle du Groupe Danone. Il met en œuvre la stratégie du Groupe 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 opérationnels 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 2005, les membres du Comité Exécutif sont :

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principale fonction</u>	<u>Date d'entrée en fonction <sup>(1)</sup></u>
Franck Riboud . . . . .	49	Président Directeur Général	1996
Jacques Vincent . . . . .	59	Vice-Président, Directeur Général Délégué	1996
Georges Casala . . . . .	63	Directeur Général, Biscuits et Produits Céréaliers	2000
Emmanuel Faber . . . . .	41	Directeur Général, Finance, Stratégie et Systèmes d'Information	2000
Bernard Hours . . . . .	48	Directeur Général, Produits Laitiers Frais	2001
Simon Israël . . . . .	51	Directeur Général, Asie-Pacifique	1997
Thomas Kunz . . . . .	47	Directeur Général, Boissons	2004
Franck Mouglin . . . . .	46	Directeur Général, Ressources Humaines	2002

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

#### 6.1.6 Différences significatives concernant le gouvernement d'entreprise du Groupe Danone et les exigences américaines du New-York Stock Exchange (NYSE) en matière de gouvernement d'entreprise

Bien qu'actuellement la Société soit, en sa qualité d'émetteur français, exempt de la plupart des exigences du NYSE en matière de gouvernement d'entreprise qui sont applicables aux sociétés américaines, la Société se conforme en grande partie à ces exigences. Cependant, les administrateurs non-dirigeants ne se réunissent généralement pas sans les administrateurs dirigeants. De plus, le Comité de Nominations et de Rémunérations n'est pas exclusivement composé de membres indépendants et n'a pas de charte écrite.

### 6.2 INTERETS DES DIRIGEANTS

#### 6.2.1 Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux

La rémunération des dirigeants comprend une part fixe et une part variable représentant entre 40 % et 60 % de la rémunération totale. La part variable est déterminée sur la base d'objectifs économiques et individuels. Pour les membres du Comité Exécutif qui dirigent un pôle d'activité, la part variable est établie par

référence aux objectifs inscrits au budget du pôle en matière de chiffre d'affaires, de résultat opérationnel et de *free cash flow* de leur pôle auquel s'ajoute une appréciation qualitative de la stratégie développée au cours de l'année. Pour les autres membres du Comité Exécutif, la part variable est calculée par référence aux objectifs du Groupe, en termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle, de *free cash flow* et de bénéfice net par action, tels que communiqués aux marchés financiers. Les rémunérations sont fixées par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité des Rémunérations.

Au titre de l'exercice 2004, le montant global des rémunérations directes et indirectes attribuées aux membres du Conseil d'Administration et aux membres du Comité Exécutif (soit un total de 18 personnes) s'est élevé à 9,3 millions d'euros, dont 9,0 millions d'euros aux membres du Comité Exécutif au titre des fonctions qu'ils y exercent, y compris 4,3 millions d'euros concernant la part variable des rémunérations. Le montant total versé par la Société à titre de compléments de retraite ou autres avantages au bénéfice des mêmes personnes a été de 0,6 million d'euros en 2004.

Au titre des exercices 2004 et 2003, le montant global brut des rémunérations et des avantages de toute nature attribués aux membres du Conseil d'Administration s'établit comme suit :

Nom	Rémunérations et avantages de toute nature <sup>(1)</sup>	
	2003	2004
	(en euros)	
Franck Riboud . . . . .	2 493 960	2 426 860
Jacques Vincent . . . . .	1 560 280	1 511 140
Hirokatsu Hirano . . . . .	–	15 500
Bruno Bonnell . . . . .	16 000	14 000
Michel David-Weill . . . . .	28 000	36 000
Emmanuel Faber . . . . .	752 800	786 430
Jean Gandois . . . . .	54 000	82 000
Richard Goblet d'Alviella . . . . .	19 000	48 000
Christian Laubie . . . . .	36 000	48 000
Hakan Mogren . . . . .	11 000	14 000
Jacques Nahmias . . . . .	20 000	20 000
Benoît Potier . . . . .	11 000	24 000
Jérôme Seydoux . . . . .	24 000	30 000

<sup>(1)</sup> Les rémunérations incluent les salaires bruts, les primes, les indemnités, ainsi que les jetons de présence attribués par la Société et ses filiales au titre de l'exercice. En 2004, la part variable des rémunérations s'est élevée à 1 435 940 euros pour Franck Riboud, 751 140 euros pour Jacques Vincent et 346 430 euros pour Emmanuel Faber.

## 6.2.2 Plans d'options d'achat et de souscription d'actions

Le Conseil d'Administration attribue annuellement des options d'achat d'actions, sur la base d'un montant standard par fonction mais modulable, comme recommandé par le Comité des Rémunérations.

Au 31 décembre 2004, les membres du Comité Exécutif bénéficiaient d'options d'achat portant sur 1 866 000 actions existantes au titre des plans autorisés en mai 1997, 1999, 2001 et avril 2003.

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

### *Conventions réglementées*

Au cours de l'exercice 2004, le Conseil d'Administration de la Société a renouvelé l'autorisation permettant à GROUPE DANONE de garantir ou se porter caution de différentes opérations financières réalisées par sa filiale spécialisée Danone Finance, notamment dans le cadre d'un programme d'Euro Medium-Term Notes dans la limite de 3 milliards d'euros.

Enfin, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 21 juillet 2004, et sur proposition du Comité des Rémunérations, a fixé les conditions d'indemnisation des membres du Comité Exécutif de la Société en cas de cessation de leurs mandats ou fonctions. L'indemnité versée correspondrait à une somme égale à deux fois la rémunération brute (fixe, variable et avantages en nature) perçue au cours des douze derniers mois précédant la date de cessation de fonctions.

Ces opérations sont détaillées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes (voir paragraphe 5.3.4).

## *Autres Opérations*

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

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

En décembre 2002, la Société a acquis Châteaud'eau International, société qui détenait l'ensemble des activités HOD de Ondeo, filiale du Groupe Suez. Par ailleurs, en juillet 2002, la Société a signé un accord de partenariat avec Suez Industrial Solutions, filiale du Groupe Suez, pour la gestion des énergies et le traitement des eaux à usage industriel des filiales du Groupe. M. Jean Gandois, l'un des administrateurs de la Société jusqu'en avril 2005, est vice-président de Suez.

Des sociétés affiliées à Lazard Frères & Co. LLC et à Lazard Frères & Cie concluent régulièrement des opérations, notamment financières, avec et au nom de la Société et de ses filiales, pour lesquelles elles perçoivent une rémunération négociée correspondant aux conditions habituelles du marché. Certains des administrateurs de la Société sont également associés de Lazard Frères & Cie et d'autres sociétés affiliées, et plusieurs associés de Lazard Frères & Cie occupent des mandats d'administrateurs au sein d'Eurazeo, l'un des principaux actionnaires du Groupe.

Le Crédit Agricole et ses sociétés affiliées concluent régulièrement des opérations avec la Société et ses filiales, pour lesquelles ils perçoivent une rémunération correspondant aux conditions habituelles du marché. M. Jean Laurent, dont la cooptation par le Conseil d'Administration est soumise à l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2005, est Directeur Général du Crédit Agricole et Président du conseil d'administration du Crédit Lyonnais S.A.

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

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

### **6.2.4 Transactions effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la Société**

Au cours de l'exercice 2004, M. Jacques Vincent a déclaré avoir vendu 3 100 actions au prix de 70,04 euros. Aucun autre mandataire social n'a déclaré avoir vendu des actions de la Société et, au 31 décembre 2004, les mandataires sociaux ont déclaré ne pas avoir de positions ouvertes sur les titres de la Société, à l'achat ou à la vente. Par ailleurs, M. Franck Riboud a déclaré avoir levé, le 16 février 2005, 40 000 options d'achat au prix de 38,99 euros et cédé 40 000 actions au prix de 72,02 euros. M. Emmanuel Faber a déclaré avoir levé, le 23 février 2005, 24 000 options d'achat au prix de 58,09 euros et cédé 24 000 actions au prix de 73,36 euros.

## 6.3 INTERESSEMENT DU PERSONNEL

### 6.3.1 Contrats d'intéressement et de participation

Les salariés de la société GROUPE DANONE bénéficient d'un plan d'intéressement triennal, renouvelé en 2003, basé sur les résultats du Groupe. Par ailleurs, les filiales françaises ou étrangères ont généralement mis en place pour leurs salariés des contrats de participation ou d'intéressement basés sur leurs propres résultats.

En 2004, les charges comptabilisées se sont élevés à 115 millions d'euros (118 millions d'euros en 2003 et 117 millions d'euros en 2002).

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

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

Date de l'Assemblée	Nombre d'options autorisées	Date du Conseil d'Administration et date d'attribution des options <sup>(1)</sup>	Nombre d'options attribuées	Date d'expiration	Prix d'exercice par action	Nombre d'options annulées au 31 déc. 2004	Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31 déc. 2004	Solde d'actions pouvant être souscrites ou achetées	Dont : Actions pouvant être souscrites ou achetées par les membres du Comité Exécutif	Dont : Nombre de membres du Comité Exécutif concernés
11 mai 1995	<b>2 905 564</b> <sup>(2)</sup>	05/09/1995	358 000	05/09/2001	€29,69	-	336 000	-	-	-
		31/01/1996	180 000	31/01/2002	€27,55	-	152 400	-	-	-
		19/03/1996	50 000	19/03/2002	€26,83	-	50 000	-	-	-
		02/05/1996	600 000	02/05/2002	€26,83	-	560 400	-	-	-
		04/09/1996	446 000	04/09/2002	€24,77	-	357 200	-	-	-
		11/12/1996	218 000	11/12/2002	€25,42	-	187 600	-	-	-
		17/03/1997	294 000	17/03/2005	€32,05	8 400	224 260	61 340	-	-
			<b>2 146 000</b>			<b>8 400</b>	<b>1 867 860</b>	<b>61 340</b>		
14 mai 1997	<b>3 098 340</b> <sup>(3)(4)</sup>	09/09/1997	640 000	09/09/2005	€33,38	36 000	442 280	161 720	-	-
		28/01/1998	160 000	28/01/2006	€38,99	-	100 000	60 000	40 000	-
		18/03/1998	778 000	18/03/2006	€44,25	8 000	413 586	356 414	54 000	-
		19/05/1998	10 000	19/05/2006	€51,07	-	4 000	6 000	-	-
		15/09/1998	274 000	15/09/2006	€58,08	12 000	96 000	166 000	4 000	-
		26/01/1999	279 200	26/01/2007	€55,75	30 000	72 200	177 000	-	-
		17/03/1999	160 800	17/03/2007	€56,75	20 000	72 400	68 400	4 000	-
		19/05/1999	378 040	19/05/2007	€61,98	41 200	37 060	299 780	8 000	-
			<b>2 680 040</b>			<b>147 200</b>	<b>1 237 526</b>	<b>1 295 314</b>	<b>110 000</b>	<b>5</b>
19 mai 1999	<b>4 000 000</b> <sup>(5)</sup>	15/06/1999	414 000	15/06/2007	€64,19	44 200	27 480	342 320	-	-
		14/09/1999	39 400	14/09/2007	€60,15	-	4 000	35 400	-	-
		26/01/2000	666 680	26/01/2008	€58,09	17 600	13 200	635 880	287 200	-
		15/03/2000	449 600	15/03/2008	€51,53	32 800	114 070	302 730	26 800	-
		22/05/2000	83 200	22/05/2008	€63,50	38 400	12 000	32 800	-	-
		13/09/2000	241 400	13/09/2008	€77,91	38 400	-	203 000	-	-
		17/10/2000	4 800	17/10/2008	€76,90	-	-	4 800	-	-
		14/03/2001	1 488 500	14/03/2009	€73,57	230 000	-	1 258 500	304 000	-
			<b>3 387 580</b>			<b>401 400</b>	<b>170 750</b>	<b>2 815 430</b>	<b>618 000</b>	<b>7</b>
29 mai 2001	<b>4 000 000</b> <sup>(6)</sup>	08/10/2001	311 300	08/10/2009	€70,81	44 000	-	267 300	-	-
		25/04/2002	1 313 600	25/04/2010	€69,40	78 300	1 600	1 233 700	252 000	-
		17/10/2002	234 600	17/10/2010	€60,76	33 600	10 800	190 200	18 000	-
		11/04/2003	1 843 650	11/04/2011	€59,07	143 200	-	1 700 450	392 000	-
			<b>3 703 150</b>			<b>299 100</b>	<b>12 400</b>	<b>3 391 650</b>	<b>662 000</b>	<b>8</b>
11 avril 2003	<b>4 000 000</b>	15/10/2003	61 200	15/10/2011	€65,79	2 000	-	59 200	-	-
		15/04/2004	1 875 680	15/04/2012	€67,41	26 800	-	1 848 880	456 000	-
		13/10/2004	44 300	13/10/2012	€64,05	-	-	44 300	20 000	-
			<b>1 981 180</b>			<b>28 800</b>		<b>1 952 380</b>	<b>476 000</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>			<b>13 897 950</b>			<b>884 900</b>	<b>3 288 536</b>	<b>9 516 114</b>	<b>1 866 000</b>	

(1) Les options peuvent être exercées dès leur attribution par tranches annuelles pour le plan de mai 1995. Depuis le plan de mai 1997, les options ne peuvent être exercées qu'à partir du deuxième anniversaire de la date d'attribution, sauf exception.

(2) Sur un total de 2 905 564 options autorisées en vertu du plan d'options de mai 1995, 759 564 options n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être à partir de mai 1997. Sur 2 146 000 options attribuées, 1 867 860 ont été exercées, 22 000 ont expiré le 5 septembre 2001, 27 600 ont expiré le 31 janvier 2002, 39 600 ont expiré le 2 mai 2002, 88 800 ont expiré le 4 septembre 2002 et 30 400 ont expiré le 11 décembre 2002.

(3) Depuis le plan de mai 1997, la Société n'attribue que des options d'achat d'actions.

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

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

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

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

Conformément à l'article L.225-184 du Code de Commerce, les attributions et levées d'options sur les actions de la Société, intervenues au cours de l'exercice 2004, se présentent comme suit :

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

<u>Mandataires sociaux</u>	<u>Options attribuées <sup>(1)</sup></u>			<u>Options levées</u>	
	<u>Nombre d'options</u>	<u>Date d'échéance</u>	<u>Prix d'exercice</u>	<u>Nombre d'options</u>	<u>Prix d'exercice</u>
Frank Riboud . . . . .	150 000	11/04/2012	€ 67,41	–	–
Jacques Vincent . . . . .	80 000	11/04/2012	€ 67,41	–	–
Emmanuel Faber . . . . .	50 000	11/04/2012	€ 67,41	–	–

<sup>(1)</sup> Plan d'achat d'actions du 11 avril 2003

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

Dans le cadre du plan du 11 avril 2003, 258 300 options d'achat d'actions ont été attribuées à un prix d'exercice moyen pondéré de 67,07 euros, dont 196 000 à cinq membres du Comité Exécutif.

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

Dans le cadre des plans du 11 mai 1995, du 14 mai 1997, du 19 mai 1999 et du 29 mai 2001, 8 000 options de souscription d'actions et 113 800 options d'achat d'actions ont été levées à un prix d'exercice moyen pondéré de 51,23 euros (dont aucune par un membre du Comité Exécutif).

## 6.4 COMPTE RENDU DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE (EN APPLICATION DE L'ARTICLE 117 DE LA LOI DE SECURITE FINANCIERE INCORPORE DANS L'ARTICLE L.225-37 ALINEA 6 DU CODE DE COMMERCE)

### 6.4.1 Définition du contrôle interne

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, l'encadrement et le personnel d'une entreprise destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- Efficacité et efficience des opérations,
- Fiabilité des informations financières,
- Conformité aux lois et aux règlements en vigueur ;

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

### 6.4.2 Le processus de contrôle interne de la société GROUPE DANONE

Le contrôle interne comporte cinq composantes étroitement liées, qui découlent de la manière dont l'activité est gérée, et qui sont intégrées à la conduite des affaires.

Au sein de la société GROUPE DANONE, dont l'activité est celle d'une société holding et de prestation de services pour ses filiales, ces cinq composantes 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 discipline et organisation.

Chez Danone, les valeurs de l'entreprise largement diffusées dans toutes les filiales, le double projet économique et social, l'existence d'un code de conduite des affaires qui est actuellement 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, mais surtout la démarche "*Danone Way*", conçue en 2000 et maintenant déployée dans une grande partie des filiales du Groupe, favorisent un environnement de contrôle fort.

L'harmonisation des processus opérationnels au travers de la mise en œuvre de "*Danone Operating Models*", le déploiement d'un système d'information intégré (Themis), la formalisation de procédures, notamment en matière de délégation de pouvoirs, devraient à moyen terme renforcer l'environnement de contrôle avec une forte centralisation du contrôle en contrepartie de la délégation donnée aux opérationnels.

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

Chez Danone, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, l'existence de circuits de décision courts avec un rattachement direct du niveau opérationnel, au contact du terrain, au Président, la participation de toutes les unités à des réflexions stratégiques, des procédures de veille concurrentielle, des procédures de formation, de prévention et de protection, une direction de l'environnement, une direction qualité et sécurité alimentaire, des comités de suivi, mais aussi un processus systématique d'identification des risques au travers d'un outil spécifique, Vestalis, permettant une cartographie mondiale des risques opérationnels, et enfin une politique d'assurance, sont les éléments qui permettent d'identifier et maîtriser les risques auxquels la Société doit faire face. Concernant les sociétés nouvellement acquises, une structure dédiée a été mise en place pour faciliter et accélérer le processus d'intégration de ces unités.

**Activités de contrôle.** Les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et procédures qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la Direction Générale.

Chez Danone, le recentrage des activités sur trois métiers stratégiques a permis de définir un corps de règles dans chacune des Directions générales opérationnelles ou fonctionnelles ; par ailleurs la mise en place du projet Themis s'est accompagnée de la définition de procédures et de modes opératoires communs, les "*Danone Operating Models*".

Au-delà des règles et procédures, un suivi rigoureux des performances de chaque unité opérationnelle, des contacts permanents avec les responsables de ces dernières tant informels que formels dans le cadre de revues de performances (budgets, résultats), la participation à des conseils d'administration ou aux comités de direction des unités, permettent à la Société de remplir son rôle de holding. Des comités spécialisés comprenant les principaux cadres de la Société traitent des principaux risques auxquels la Société doit faire face (sécurité alimentaire, politique d'acquisition, trésorerie...) et s'assurent de l'application des politiques du Groupe.

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

Danone dispose ainsi d'une messagerie et de bases documentaires qui permettent un partage convivial des informations qui remontent des unités opérationnelles et qui regroupent des données non seulement financières mais permettant également de couvrir les besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles. Les valeurs de Danone, son organisation et sa culture sont aussi des éléments qui facilitent la circulation des informations nécessaires aux prises de décision. Le déploiement de Themis dans la majorité des entités opérationnelles va également contribuer à renforcer les supports à la prise de décisions. L'attention portée à la sécurité des données a été renforcée en 2004 avec la publication d'une Charte de Sécurité des Systèmes d'Information.

**Pilotage.** Les systèmes de contrôle interne doivent être supervisés afin qu'en soient évaluées dans le temps les performances qualitatives et pour cela il convient de mettre en place un système de suivi permanent et de procéder à des évaluations périodiques.

Le suivi permanent des procédures de contrôle s'inscrit dans le cadre des activités courantes de la holding et comprend des contrôles réguliers effectués par la Direction Générale et l'encadrement de la Société.

Afin de procéder à des évaluations périodiques, la Société a renforcé sa structure d'audit interne qui, pour augmenter son efficacité, a été externalisée auprès du cabinet KPMG à partir du mois de mars 2003.

Après 35 missions d'audit interne en 2003, 17 missions ont été effectuées en 2004 dans des unités opérationnelles sur la base d'un plan préalablement approuvé par le Comité d'Audit. A la suite de chaque mission un plan d'actions est préparé par la direction de la filiale concernée pour corriger les faiblesses mises en évidence par le rapport d'audit et un suivi de ces plans d'actions est assuré par la Direction de l'Audit Interne et les responsables opérationnels.

Afin de renforcer son organisation une direction générale des risques regroupant l'audit interne et la direction des risques a été créée au 1<sup>er</sup> janvier 2005 et elle est rattachée avec les autres activités de nature réglementaire (juridique, sécurité alimentaire...) au Secrétariat Général.

#### **6.4.3 Le processus de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de la société GROUPE DANONE**

**Environnement de contrôle.** L'organisation de la fonction financière repose sur des directions fonctionnelles centralisées et des directions financières pour chacun des Pôles qui ont un lien fonctionnel fort avec les directions centrales. Chaque Pôle est généralement organisé en zones géographiques regroupant des unités opérationnelles. Les unités opérationnelles ont la responsabilité de leurs états financiers même si, dans certains cas, les fonctions comptables, la trésorerie, la fiscalité sont regroupées dans des centres de services partagés par pays.

La Direction Générale centrale regroupe les directeurs financiers de Pôles et les fonctions centrales (Financement/Trésorerie, Fusions/Acquisitions, Stratégie/Contrôle de gestion, Principes et Procédures/Communication Financière/Comptes, Systèmes d'Information).

Les rôles et les compétences requis aux différents niveaux de l'organisation ont été mis à jour récemment et les programmes de formation interne ont été complètement revus (près de 250 cadres ont participé en 2003 et 2004 à la nouvelle filière interne de formation financière, qui comprend notamment un module sur l'éthique et un module sur le contrôle interne). La pertinence des indicateurs utilisés pour le suivi des performances est revue régulièrement, des principes de contrôle interne ont été diffusés dans toutes les unités et les procédures comptables et financières sont disponibles sur un site Intranet. Par ailleurs, une grande partie des « *Danone Operating Models* », en cours de diffusion, a des incidences sur les processus liés à la préparation des états financiers.

En 2000, le Groupe a décidé la refonte de ses organisations et modes de fonctionnement et la mise en place d'un système d'information intégré ou ERP (Enterprise Resource Planning) à partir d'une architecture SAP. Ce projet 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. Après une mise en œuvre en 2001 du projet sur quatre sites pilotes, le déploiement global a concerné fin 2004 dix huit unités opérationnelles.

En 2004, une redéfinition des délégations de pouvoirs et des responsabilités a été entamée dans les principales entités et une animation spécifique sur la documentation des contrôles est menée afin de permettre à la Société de remplir ses obligations vis à vis de la loi Sarbanes-Oxley.

Par ailleurs un kit de protection juridique de l'apparence visuelle des produits du Groupe (noms, décors, formes) et de leurs moyens de communication a été édité en 2004 et mis à la disposition des collaborateurs pour les sensibiliser à la protection juridique.

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

**Activité de contrôle.** Chaque Pôle d'activité dispose d'une structure de contrôle de gestion, responsable du suivi de la performance et du cash flow du Pôle, qui s'appuie sur les structures de zones et d'unités opérationnelles ; en outre une structure de contrôle de gestion centrale anime le processus global.

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

Dans ce cadre, chaque unité opérationnelle prépare mensuellement un reporting financier détaillé et deux fois par an une liasse de consolidation exhaustive nécessaire à la préparation des comptes consolidés du Groupe. Le reporting financier est caractérisé par un format unique centré sur un nombre limité d'indicateurs de performance qui remontent, selon leur nature, entre 4 et 8 jours après la fin du mois. 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 présentent dans les liasses de consolidation des états financiers retraités selon les normes du Groupe et des tableaux d'analyses en soldes et en variations permettant de préparer les états financiers consolidés et les notes annexes. Ces liasses de consolidation sont contrôlées par une équipe centrale qui valide tout au long de l'année les options comptables retenues et qui procède aux opérations d'élimination et de consolidation proprement dites ainsi qu'à la validation des postes qui présentent le plus de risques (actifs incorporels, impôts, provisions, engagements hors bilan). Par ailleurs, en 2004, les unités opérationnelles et les équipes centrales ont été fortement impliquées dans le projet de passage aux normes IFRS.

Les principaux cadres financiers de la Société effectuent des visites régulières dans des unités opérationnelles (suivi des performances, procédures, réunions de pré-clôture, audits de sujets ponctuels, avancements des projets d'amélioration du contrôle interne, suivi de plans d'actions).

Une fois par an chaque Directeur Général et chaque Directeur Financier de filiale opérationnelle confirme par écrit le respect des procédures du Groupe et la qualité des informations financières transmises.

Les activités de contrôle sont donc menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure 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 de la séparation des fonctions.

**Information et Communication.** Un système d'information unifié utilisant le progiciel de consolidation le plus représenté sur le marché permet de disposer des données financières qui permettent de gérer et contrôler l'activité des unités opérationnelles.

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

**Pilotage.** L'amélioration du processus relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière est un des objectifs alloués à chaque Directeur Financier de pôle et à chaque Directeur Fonctionnel et ils doivent chacun rendre compte de l'avancement des projets qu'ils mènent dans leur domaine. Par ailleurs, en 2003 et en 2004 les audits internes qui ont été effectués avaient pour objectif, entre autres, la vérification de la qualité de l'information comptable et financière. Ces dispositions vont être poursuivies en 2005 avec une sensibilisation accrue à ces problématiques et un plan d'audit interne renforcé.

**Evaluation.** Les procédures, mises en place par GROUPE DANONE, 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.

#### **6.4.4 Certification dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley**

Dans le cadre du rapport annuel américain (*Form 20-F*) qui est déposé à la *Securities and Exchange Commission (SEC)* et conformément aux nouvelles dispositions introduites par *Sarbanes-Oxley Act of 2002*

dans la législation américaine, le Président Directeur Général et le Directeur Financier de la Société ont évalué, au 31 décembre 2004, l'efficacité des contrôles et procédures relatifs aux informations publiées ou devant être publiées (*disclosure controls and procedures*) telles que définies par la réglementation américaine et ont conclu, à cette date, à l'efficacité de ces contrôles et procédures.

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

Conformément aux dispositions introduites par l'article 404 du *Sarbanes-Oxley Act of 2002* et à la décision prise par la SEC en mars 2005, la Société devra procéder en 2006 à une évaluation complète du processus de contrôle interne relatif à l'information financière et comptable au sein du Groupe.

#### **6.4.5 Rapport des Commissaires aux Comptes (établi en application du dernier alinéa de l'article L.225-235 du Code de Commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société GROUPE DANONE, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière)**

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société GROUPE DANONE (" la Société ") et en application des dispositions du dernier alinéa 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 2004.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société. Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations et déclarations contenues dans le paragraphe 6.4.3. du rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

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

Ces diligences consistent notamment à :

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

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

Paris, le 17 mars 2005

#### **Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUERARD  
Thierry COLIN – Loïc WALLAERT

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
Eric BULLE – Olivier LOTZ

## CHAPITRE 7 EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

### 7.1 EVOLUTION RECENTE DE LA SOCIETE ET DU GROUPE

Voir paragraphe 5.1 *Commentaires de la Direction Générale sur l'activité et les résultats du Groupe*.

### 7.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

Le Groupe opère principalement sur trois marchés : (i) les Produits Laitiers Frais, (ii) les Boissons, et (iii) les Biscuits et Produits Céréaliers avec des positions de leader incontournable, une présence forte dans des pays en croissance, un positionnement santé/bien-être unique et des marques prestigieuses.

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

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

Danone considère qu'il devrait continuer de générer un taux de croissance interne de son chiffre d'affaires de l'ordre de 5 % à 7 %, reposant sur (i) un portefeuille d'activités concentré sur des catégories très dynamiques à fort positionnement santé, notamment dans les Produits Laitiers Frais, (ii) un nombre volontairement limité de marques puissantes bénéficiant d'un soutien publicitaire important, (iii) une présence significative sur les marchés émergents qui présentent les meilleures perspectives de croissance soutenue à long-terme, notamment la Chine, le Mexique et l'Indonésie en particulier dans les Boissons (iv) des positions de leader mondial dans chacune de ses catégories, construites sur de très fortes positions de numéro un local et (v) une innovation particulièrement performante axée sur la satisfaction des consommateurs.

La croissance des ventes à périmètre et taux de change constants devrait continuer de constituer un moteur essentiel de l'amélioration des performances économiques du Groupe, grâce à la mise en valeur continue de produits générant un effet mix favorable et à l'atteinte de la taille critique sur de nombreux marchés émergents. Le Groupe va continuer, parallèlement, de promouvoir de nombreuses initiatives visant à accroître son efficacité globale et sa transversalité. Dans un environnement économique difficile et en l'absence de crise majeure, Danone considère que sa marge opérationnelle courante devrait progresser entre 20 et 40 points de base en 2005 et que le bénéfice net courant par action devrait progresser de 10 %.

Le Groupe va continuer sa politique d'acquisitions pour consolider ses positions existantes de manière à disposer d'une forte position de numéro un local dans chacun de ses métiers. Avec un *free cash flow* important et un niveau d'endettement qui représente moins d'une année de marge brute d'autofinancement, le Groupe peut mobiliser les ressources nécessaires pour son développement.

Ces déclarations et les autres indications de nature prévisionnelle figurant dans le présent Document de Référence constituent des objectifs et des perspectives que le Groupe estime reposer sur des hypothèses raisonnables. Elles sont cependant 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 la section 4.6 "*Facteurs de risques*".

**ANNEXES ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 12 AVRIL 2005 ÉVENTUELLEMENT REPORTABLE  
AU 22 AVRIL 2005**

A.1	PROJET DE RÉSOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE .....	167
A.2	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 12 AVRIL 2005 ÉVENTUELLEMENT REPORTÉE AU 22 AVRIL 2005 .....	177
A.3	MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	181

## PROJET DE RESOLUTIONS PRESENTEES A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE

### I — PROJET DE RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE

#### *Première résolution*

**(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2004).**

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 ainsi que du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2004, 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 2004).**

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 ainsi que du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2004, 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 2004, tel que ressortant des comptes annuels et fixation du dividende à 1,35 € par action).**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes :

— constate que le bénéfice de l'exercice 2004 s'élève à ..... 422 978 494,25 euros  
— constate que le report à nouveau est de ..... 1 268 339 828,36 euros

Ce report à nouveau a fait l'objet d'une imputation à la clôture du montant de la taxe exceptionnelle prévue à l'article 39 de la loi de Finances rectificative pour 2004 pour la somme de 4 987 500 euros,

soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à 1 691 318 322,61 euros

— décide d'affecter le total ainsi obtenu :

— au dividende pour un montant de ..... 361 928 952,00 euros  
— au report à nouveau pour un montant de ..... 1 329 389 370,61 euros

— décide de virer la somme de 200 000 000 euros de la réserve spéciale des plus-values à long terme à un poste de réserve ordinaire,

— décide de virer la somme de 4 987 500 euros de ce poste de réserve ordinaire au report à nouveau pour le porter à 1 334 376 870,61 euros.

L'Assemblée Générale décide en conséquence la mise en paiement le 17 mai 2005 d'un dividende de 1,35 euro par action. La somme ainsi répartie entre les actionnaires est intégralement éligible à la réfaction de 50 % prévue à l'article 158-3 2° du Code Général des Impôts.

L'Assemblée Générale décide que, conformément aux dispositions de l'article L 225-210 du Code de Commerce, le montant du dividende correspondant aux actions auto-détenues 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 : (Ces chiffres sont présentés avant la division par 2 du nominal des actions intervenue le 15 juin 2004)

<u>Exercice</u>	<u>Nombre d'actions</u>	<u>Dividende distribué</u>	<u>Avoir fiscal<sup>(1)</sup></u>	<u>Dividende global</u>
2001	141 033 427	2,06	1,03	3,09
2002	137 335 122	2,30	1,15	3,45
2003	133 675 493	2,45	1,225	3,675

<sup>(1)</sup> L'avoir fiscal a été retenu au seul taux de 50 % pour les besoins du présent tableau.

#### ***Quatrième résolution***

##### **(Approbation des conventions visées au rapport spécial des Commissaires aux Comptes).**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 et suivants du Code de Commerce, prend acte des conclusions de ce rapport et approuve les conventions dont il est fait état dans ce rapport.

#### ***Cinquième résolution***

##### **(Renouvellement du mandat de Monsieur Bruno BONNELL en qualité d'Administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Bruno BONNELL.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Bruno BONNELL prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

#### ***Sixième résolution***

##### **(Renouvellement du mandat de Monsieur Michel DAVID-WEILL en qualité d'Administrateur)**

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 Michel DAVID-WEILL.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Michel DAVID-WEILL prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

#### ***Septième résolution***

##### **(Renouvellement du mandat de Monsieur Jacques NAHMIAS en qualité d'Administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Jacques NAHMIAS.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Jacques NAHMIAS prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

#### ***Huitième résolution***

##### **(Renouvellement du mandat de Monsieur Jacques VINCENT en qualité d'Administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Jacques VINCENT.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Jacques VINCENT prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

### ***Neuvième résolution***

#### **(Ratification de la cooptation de Monsieur Hirokatsu HIRANO et renouvellement de son mandat en qualité d'Administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, ratifie la cooptation en qualité d'Administrateur de Monsieur Hirokatsu HIRANO par le Conseil d'Administration dans sa séance du 15 avril 2004 en remplacement de Monsieur Umberto AGNELLI, Administrateur démissionnaire, pour la durée restant à courir de son mandat, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée de ce jour.

L'Assemblée Générale renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Hirokatsu HIRANO.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Hirokatsu HIRANO prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

### ***Dixième résolution***

#### **(Ratification de la cooptation 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, ratifie la cooptation en qualité d'Administrateur de Monsieur Jean LAURENT par le Conseil d'Administration dans sa séance du 10 février 2005 en remplacement de Monsieur Jérôme SEYDOUX, Administrateur démissionnaire, pour la durée restant à courir de son mandat, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2005.

### ***Onzième résolution***

#### **(Nomination de M. Bernard HOURS en qualité d'Administrateur).**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, nomme, sur proposition du Conseil d'Administration, en qualité d'Administrateur, Monsieur Bernard HOURS, pour la durée statutaire de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

Monsieur Bernard HOURS est nommé Administrateur en remplacement de Monsieur Jean GANDOIS dont le mandat d'administrateur arrivait à échéance lors de la présente Assemblée Générale.

### ***Douzième résolution***

#### **(Autorisation à conférer au Conseil d'Administration à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions GROUPE DANONE).**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance de la note d'information établie à l'occasion du programme de rachat, visée par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), et avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration :

Autorise ce dernier à acheter des actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de Commerce.

Le rachat par la Société de ses propres actions a notamment pour finalité :

- soit l'attribution d'options d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société ainsi qu'aux salariés et mandataires sociaux des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits sont détenus, directement ou indirectement, par la Société, ou la mise en œuvre de plans d'achat d'actions pour les salariés,
- soit l'attribution gratuite d'actions à des salariés et/ou mandataires sociaux dans le cadre des articles L.225-197-1 et suivants du Code de Commerce,
- soit la remise de titres lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital,
- soit leur remise à titre de paiement ou d'échange notamment dans le cadre d'opérations de croissance externe,

- soit, le cas échéant, leur annulation pour ajuster la structure financière de la Société de façon à optimiser le rapport entre les fonds propres et l'endettement et sous réserve, dans ce dernier cas, du vote par l'Assemblée Générale Extraordinaire d'une résolution spécifique,
- soit l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action GROUPE DANONE par un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués par tous moyens sur le marché ou de gré à gré. Ces moyens incluent l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci), pour autant que ces moyens ne concourent pas à accroître de manière significative la volatilité du titre. Ces opérations pourront être réalisées aux périodes que le Conseil d'Administration appréciera. La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociation de blocs pourra atteindre la totalité du programme.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, y compris en période d'offre publique, dans les limites permises par la réglementation applicable.

Prix maximum d'achat : .....	100 euros
Prix minimum de vente : .....	60 euros
Nombre maximum d'actions pouvant être acquises : .....	18 000 000 actions
Montant maximum autorisé d'achats : .....	1 800 000 000 euros

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, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

En vue de mettre en œuvre la présente autorisation, tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de :

- passer tous ordres en bourse ou hors marché,
- conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions,
- effectuer toutes déclarations et formalités auprès de l'AMF, 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 15 Avril 2004 dans sa 12<sup>ème</sup> résolution et est consentie pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

### ***Treizième Résolution***

#### **(Autorisation à consentir au Conseil d'Administration d'émettre des obligations ordinaires ou des titres subordonnés)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, et en application de l'article 27 des statuts, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration à procéder, en France ou à l'étranger, à l'émission d'obligations ordinaires ou de titres subordonnés à durée déterminée ou indéterminée, à concurrence d'un montant nominal maximal de deux milliards d'euros ou de la contre-valeur de cette somme exprimée en toutes autres monnaies.

Le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour :

- utiliser cette faculté, en une ou plusieurs fois, dans les proportions, aux époques et aux conditions qu'il jugera convenables,

- fixer les caractéristiques des titres à émettre, prendre et arrêter toutes les mesures nécessaires à la réalisation de cette ou ces émissions, notamment fixer les conditions de remboursement, que ce soit en espèces ou par remise de titres de portefeuille.

Cette autorisation est donnée pour une durée de cinq ans à compter de la présente Assemblée.

La présente résolution annule et remplace l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 avril 2003 dans sa 12<sup>ème</sup> résolution.

## II — PROJET DE RESOLUTIONS A CARACTERE EXTRAORDINAIRE

### *Quatorzième 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, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et constaté la libération intégrale du capital social, et statuant conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de Commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, soit en euros ou en monnaie étrangère, et avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société et (ii) de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

Les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en monnaie étrangère.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au Directeur Général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, les compétences qui lui sont conférées au titre de la présente résolution.

- a) Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de GROUPE DANONE, 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. Il est précisé que le plafond du paragraphe (a) ci-dessus est fixé compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour protéger les intérêts des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux stipulations contractuelles applicables.
- b) L'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas dépasser un plafond de 2 milliards d'euros de valeur nominale (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies), plafond commun à l'ensemble des émissions (i) de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société, qui pourront être réalisées en vertu des délégations consenties dans les 15e, 16e, 17e et 18e résolutions soumises à la présente Assemblée, mais distinct du plafond fixé dans la 13<sup>ème</sup> résolution pour l'émission d'obligations ordinaires ou de titres subordonnés, et (ii) de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances et de titres de créances auxquels ces dernières valeurs mobilières donneraient droit, réalisées en vertu de la 19<sup>e</sup> résolution soumise à la présente Assemblée ; étant toutefois précisé que ce plafond de 2 milliards d'euros sera distinct du plafond fixé dans la 13<sup>e</sup> résolution pour l'émission d'obligations ordinaires ou de titres subordonnés.

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, conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible à un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourront souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et dans la limite de leurs demandes.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, le Conseil pourra, à son choix, limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, à condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée, répartir à sa diligence les titres non souscrits, et/ou les offrir au public.

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, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder, le cas échéant, à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence de l'opération sur le capital de la Société et de fixer les modalités selon lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales, réglementaires ou contractuelles applicables, procéder à la modification corrélative des statuts et permettre l'imputation éventuelle des frais sur la prime d'émission et, généralement, faire le nécessaire.

Il appartiendra au Conseil d'Administration de fixer le prix d'émission des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. La somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, sera pour chaque action ordinaire émise, au moins égale à sa valeur nominale.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 15 avril 2004 dans sa 13<sup>ème</sup> résolution.

#### ***Quinzième 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 faculté de conférer un délai 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. 228-91 et L. 228-92 du Code de Commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider l'émission en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, soit en euros ou en monnaie étrangère, et par appel public à l'épargne (i) d'actions ordinaires de la Société et (ii) de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

L'Assemblée Générale décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre.

Les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en monnaie étrangère.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au Directeur Général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, les compétences qui lui sont conférées au titre de la présente résolution.

- a) Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de GROUPE DANONE, immédiate et/ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 33 millions d'euros, plafond commun à l'ensemble des augmentations de capital réalisées en vertu des délégations consenties dans les 16e, 17e et 18e résolutions soumises à la présente Assemblée.

Il est précisé que le plafond du paragraphe (a) ci-dessus est fixé compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour protéger les intérêts des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux stipulations contractuelles applicables.

- b) L'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas dépasser un plafond de 2 milliards d'euros de valeur nominale (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies), plafond commun à l'ensemble des émissions (i) de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société, réalisées en vertu des délégations consenties dans les 14e, 16e, 17e et 18e résolutions soumises à la présente Assemblée mais distinct du plafond fixé dans la 13ème résolution pour l'émission d'obligations ordinaires ou de titres subordonnés, et (ii) de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances et de titres de créances auxquels ces dernières valeurs mobilières donneraient droit, réalisées en vertu de la 19e résolution soumise à la présente Assemblée ; étant toutefois précisé que ce plafond de 2 milliards d'euros sera distinct du plafond fixé dans la 13e résolution pour l'émission d'obligations ordinaires ou de titres subordonnés.

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 étrangère sera appréciée à la date de la décision d'émission.

Le Conseil d'Administration pourra instituer au profit des actionnaires un délai de priorité sur tout ou partie de l'émission, pour souscrire les actions ordinaires ou les valeurs mobilières, dont il fixera, dans les conditions légales, les modalités et les conditions d'exercice, sans donner lieu à la création de droits négociables.

Si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil pourra 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.

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, 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 :

- a) 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 ;
- b) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital 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 à l'alinéa "a)" ci-dessus après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée, et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 15 avril 2004 dans sa 14ème résolution.

#### ***Seizième 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, prévoit que le Conseil d'Administration pourra décider, pour chacune des émissions décidées en application des 14ème et 15ème résolutions qui précèdent, et au même prix, d'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.

#### ***Dix-septième résolution***

**(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des titres de capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et statuant conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148 et L. 228-91 et L. 228-92 du Code de Commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider l'émission de titres de capital de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en rémunération des titres apportés à une Offre Publique d'Echange initiée par la Société 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 titres de capital et valeurs mobilières à émettre.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital 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 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.

Les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront respecter les plafonds prévus dans la 15<sup>ème</sup> résolution soumise à la présente Assemblée.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'Administration tous les pouvoirs nécessaires à la réalisation, dans le cadre des Offres Publiques d'Echange visées ci-dessus, des émissions de titres de capital et/ou de valeurs mobilières rémunérant les titres apportés, et, généralement, faire le nécessaire, dans les conditions et limites prévues par la 15<sup>ème</sup> résolution.

La présente délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée et annule et remplace la délégation accordée par l'Assemblée Générale du 15 avril 2004 dans sa 14<sup>ème</sup> résolution.

#### ***Dix-huitième résolution***

**(Délégation de compétence au Conseil d'administration dans la limite de 10% du capital de la Société à l'effet d'émettre des titres de capital et des 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)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et statuant conformément à l'article L. 225-147 du Code de Commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider dans la limite de 10% du capital de la Société, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés au 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, l'émission de titres de capital 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 titres de capital et valeurs mobilières à émettre.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente délégation.

Outre le plafond légal de 10% du capital de la Société prévu à l'article L.225-147 du Code de Commerce, les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront respecter les plafonds prévus dans la 15<sup>ème</sup> résolution soumise à la présente Assemblée.

Le Conseil d'Administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour statuer, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés au 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers et leurs valeurs, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces apports et, généralement, faire le nécessaire.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au Directeur Général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, les compétences qui lui sont conférées au titre de la présente résolution.

La présente délégation est consentie pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée.

#### ***Dix-neuvième résolution***

#### **(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance)**

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 et L. 228-92 du Code de Commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence pour décider l'émission en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, soit en euros ou en monnaie étrangère, de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance tels que obligations, titres assimilés, titres subordonnés à durée déterminée ou non ou tous autres titres conférant, dans une même émission, un même droit de créance sur la Société.

Les valeurs mobilières donnant droit à des titres de créance de la Société ainsi émises pourront consister en des titres de créance 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.

L'ensemble des émissions (i) de valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance et (ii) de titres de créances auxquels ces valeurs mobilières donnent droit, 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 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> résolutions soumises à la présente Assemblée ; étant toutefois précisé que ce plafond de 2 milliards d'euros sera distinct du plafond fixé dans la 13<sup>e</sup> résolution pour l'émission d'obligations ordinaires ou de titres subordonnés.

Pour le calcul du plafond fixé au paragraphe précédent, la contre-valeur en euros de la valeur nominale des valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance et des titres de créance auxquels ces valeurs mobilières donnent droit, émises en devises étrangère, sera appréciée à la date de la décision d'émission.

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.

Le Conseil d'Administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour :

- procéder auxdites émissions dans la limite ci-dessus fixée, en déterminer la date, la nature, les montants et monnaie d'émission ;

- arrêter les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre ainsi que des titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, et notamment leur valeur nominale et leur date de jouissance, leur prix d'émission, le cas échéant avec prime, leur taux d'intérêt, fixe et/ou variable, et sa date de paiement, ou en cas de titres à taux variable, les modalités de détermination de leur taux d'intérêt, ou encore les conditions de capitalisation de l'intérêt ;
- fixer, en fonction des conditions du marché, les modalités d'amortissement et/ou de remboursement anticipé des valeurs mobilières à émettre ainsi que des titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, le cas échéant, avec une prime fixe ou variable, ou même de rachat par la Société ;
- s'il y a lieu, décider de conférer une garantie ou des sûretés aux valeurs mobilières à émettre, ainsi qu'aux titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, et en arrêter la nature et les caractéristiques ; et
- généralement, faire le nécessaire.

Cette délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

### ***Vingtième résolution***

#### **(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital de la Société par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise)**

L'Assemblée Générale extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et statuant conformément aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-130 du Code de Commerce, délègue au Conseil d'Administration la compétence de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, 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.

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 de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société autorisées par les 14<sup>ème</sup> à 18<sup>ème</sup> 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 de :

- 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 ;
- prendre toutes les mesures destinées à protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital au jour de l'augmentation de capital ;
- 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 prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au Directeur Général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, les compétences qui lui sont conférées au titre de la présente résolution.

La présente délégation, consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée, annule et remplace toute délégation antérieure à l'effet d'augmenter le capital de la Société par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes.

#### ***Vingt-et-unième résolution***

#### **(Autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et statuant conformément aux articles L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de Commerce et aux articles L. 443-1 et suivants du Code du travail, autorise le Conseil d'Administration à augmenter le capital social sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société réservée aux salariés de la société GROUPE DANONE et des salariés des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par la société GROUPE DANONE.

Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de GROUPE DANONE, immédiat ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions d'actions réalisées en vertu de la présente résolution est fixé à 2 millions d'euros, étant précisé que ce plafond est fixé (i) compte non tenu des ajustements effectués pour protéger les intérêts des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution conformément aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux stipulations contractuelles 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 14<sup>ème</sup> à 18<sup>ème</sup> résolutions qui précèdent.

L'Assemblée Générale décide de supprimer au profit des bénéficiaires tels que définis ci-dessus le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre dans le cadre de la présente résolution, et de renoncer à tout droit aux actions ou autres valeurs mobilières attribuées gratuitement sur le fondement de la présente autorisation.

L'Assemblée Générale décide de fixer la décote offerte dans le cadre d'un Plan d'Epargne d'Entreprise à 20 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action GROUPE DANONE sur Eurolist d'Euronext lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions ; étant précisé que le Conseil d'Administration pourra réduire cette décote s'il le juge opportun.

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 ou de valeurs mobilières donnant accès aux actions ordinaires de la Société,
- déterminer que les souscriptions pourront être effectuées directement par les bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes collectifs,
- déterminer les modalités de libération des titres émis,
- fixer la date de jouissance des actions ou, le cas échéant, des valeurs mobilières qui seront émises,
  - arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
  - constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à concurrence du montant des actions ordinaires qui seront effectivement souscrites,
  - 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,

- prendre toute mesure pour la réalisation des augmentations de capital, procéder aux formalités consécutives à celles-ci, notamment celles relatives à la cotation des titres créés, et apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, et généralement faire le nécessaire.

Le Conseil d'Administration pourra, dans les limites légales, déléguer au Directeur Général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux délégués, les pouvoirs qui lui sont conférés au titre de la présente résolution.

La présente autorisation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée et annule et remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 15 avril 2004 dans sa 15<sup>ème</sup> résolution.

#### ***Vingt-deuxième résolution***

#### **(Autorisation donnée au Conseil d'Administration de consentir des options d'achat d'actions)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblée Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration, dans le cadre des articles L 225-177 à L 225-186 du Code de Commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel qu'il déterminera parmi les salariés et au bénéfice des mandataires sociaux éligibles ou de certains d'entre eux seulement de la société GROUPE DANONE et des salariés des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par la société GROUPE DANONE, des options donnant droit par exercice à l'acquisition d'actions existantes de la Société.

Le nombre total d'actions qui pourront être ainsi acquises par l'exercice des options ne pourra pas excéder trois millions d'actions de la Société.

Les options auront une durée d'exercice maximale de dix ans.

En conséquence, l'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet de :

- procéder aux allocations nominatives des options ;
- fixer les modalités et conditions des options, et notamment :
- déterminer la durée de validité des options, dans les limites fixées ci-dessus,
- fixer la ou les dates ou périodes d'exercice des options étant entendu que le Conseil d'Administration aura la possibilité de (a) anticiper les dates ou les périodes d'exercice des options, (b) maintenir le caractère exerçable des options ou (c) modifier les dates ou périodes pendant lesquelles les actions obtenues par l'exercice des options ne pourront être cédées ou mises au porteur,
- prévoir des clauses éventuelles d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions ainsi obtenues par exercice des options sans que le délai imposé pour la conservation des titres puisse excéder trois ans à compter de l'exercice de l'option,
- le cas échéant, limiter, suspendre, restreindre ou interdire l'exercice des options ou la cession des actions obtenues par exercice des options, pendant certaines périodes ou à compter de certains événements, sa décision pouvant porter sur tout ou partie des options ou des actions et concerner tout ou partie des bénéficiaires,
- le cas échéant, procéder aux ajustements du nombre et du prix des actions pouvant être obtenues par exercice des options dans les conditions légales et réglementaires alors en vigueur.

Sous réserve des dispositions légales, le prix à payer lors de la levée d'option d'achat des actions sera fixé par le Conseil d'Administration étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur à 100 % de la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration d'attribuer les options.

Le délai pendant lequel le Conseil d'Administration pourra faire usage, en une ou plusieurs fois, de la présente autorisation est fixé à 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

La présente autorisation annule et remplace l'autorisation antérieure accordée par l'Assemblée Générale mixte du 11 avril 2003 dans sa 15<sup>ème</sup> résolution.

### ***Vingt-troisième résolution***

#### **(Autorisation au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de majorité et de quorum requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise, conformément aux articles L 225-197-1 et suivants du Code de Commerce, le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois et aux conditions qu'il déterminera, dans les limites fixées dans la présente autorisation, à des attributions gratuites d'actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société, dans les conditions ci-dessous :

- les actions existantes pouvant être attribuées au titre de la présente résolution devront être acquises par la Société, soit dans le cadre de l'article L. 225-208 du Code de Commerce, soit, le cas échéant, dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par la 12<sup>ème</sup> résolution soumise à la présente Assemblée au titre de l'article L. 225-209 du Code de Commerce ou de tout programme de rachat d'actions applicable précédemment ou postérieurement ;
- pour les actions à émettre, l'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration l'ensemble des compétences nécessaires à l'effet de décider une ou plusieurs augmentation de capital de la Société (par incorporation au capital de primes d'émission, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible) résultant des attributions gratuites d'actions ordinaires nouvelles émises par la Société.

Les bénéficiaires seront les salariés et/ou les mandataires sociaux de la société GROUPE DANONE et 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 GROUPE DANONE.

Le nombre total des actions ordinaires attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 0,4 % du capital de la Société, soit un million d'actions ordinaires de la Société à la date de la présente Assemblée.

La durée minimale de la période d'acquisition est fixée à deux ans.

Le Conseil d'Administration fixera, lors de chaque attribution, la période d'acquisition à l'issue de laquelle l'attribution des actions ordinaires deviendra définitive, cette période ne pouvant pas être inférieure à la période minimale de deux ans fixée dans la présente autorisation.

La durée minimale de la période d'obligation de conservation est fixée à deux ans.

Le Conseil d'Administration fixera, lors de chaque attribution, la période d'obligation de conservation qui court à compter de l'attribution définitive des actions ordinaires, cette période ne pouvant pas être inférieure à la période minimale de deux ans fixée dans la présente autorisation.

L'Assemblée Générale prend acte et décide, en tant que de besoin, que la présente autorisation emporte, au profit des bénéficiaires des attributions d'actions ordinaires à émettre, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription et d'attribution aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions et, plus généralement, à tout droit sur les actions ordinaires attribuées gratuitement ou sur la partie des réserves, bénéfice ou prime d'émission qui servira, le cas échéant, en cas d'émission d'actions nouvelles, sur le fondement de la présente autorisation.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, dans les limites fixées ci-dessus, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :

- procéder aux attributions gratuites d'actions ;
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ordinaires ;
- fixer, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites ;

- déterminer l'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions ordinaires attribuées à chacun d'eux, les modalités d'attribution des actions ordinaires, et en particulier la période d'acquisition et la période de conservation des actions ordinaires ainsi gratuitement attribuées ;
- décider de procéder selon des modalités qu'il déterminera, pendant la période d'acquisition des actions attribuées, à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et, en particulier, déterminer les conditions dans lesquelles le nombre des actions ordinaires attribuées sera ajusté ;
- déterminer les modalités et conditions des émissions qui seraient réalisées en vertu de la présente autorisation ainsi que la date de jouissance des actions nouvelles ; et
- plus généralement, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, conclure tous accords, établir tous documents, constater les augmentations de capital à la suite des attributions définitives, modifier le cas échéant les statuts en conséquence, demander l'admission des actions nouvelles à la cotation d'Eurolist d'Euronext ou tout autre marché réglementé, français ou étranger, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et, plus généralement, faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution dans les conditions légales, en particulier l'article L. 225-197-4 du Code de Commerce.

Le délai pendant lequel le Conseil d'Administration pourra faire usage, en une ou plusieurs fois, de la présente autorisation est fixé à 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

#### ***Vingt-quatrième résolution***

**(Autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées)**

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 autorisée par la loi et par périodes de 24 mois, de tout ou partie des actions GROUPE DANONE acquises dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale des actionnaires lors de ses précédentes réunions ou encore de programmes d'achat d'actions autorisés postérieurement à la date de la présente Assemblée,
- 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, consentie pour une période de 24 mois à compter de la présente Assemblée, annule et remplace toute autorisation antérieure donnée au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions.

#### ***Vingt-cinquième 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 publicités prévus par la législation en vigueur.

## A.2 **RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 12 AVRIL 2005 ÉVENTUELLEMENT REPORTÉE AU 22 AVRIL 2005**

### **Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'émission de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital (Assemblée Générale du 12 avril 2005 éventuellement reportée au 22 avril 2005 – 14<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions)**

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et L. 228-92 du Code de Commerce, nous vous présentons notre rapport sur les projets d'émissions de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital, tels que présentés aux 14<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> résolutions, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer votre compétence, et ce pour une durée de 26 mois, pour arrêter les modalités de ces opérations. Il vous propose également de supprimer votre droit préférentiel de souscription pour ce qui concerne les 15<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> résolutions.

La 14<sup>ème</sup> résolution prévoit l'émission, en une ou plusieurs fois, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre société, ces valeurs mobilières pouvant consister en des titres de créances ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires, et pouvant notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non. Il vous est précisé que :

- le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de votre société, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation, est fixé à 45 millions d'euros ;
- l'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de votre société réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra dépasser un plafond de 2 milliards d'euros de valeur nominale. Ce plafond est commun à l'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de votre société réalisées en application des 15<sup>ème</sup> à 18<sup>ème</sup> résolutions et de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances réalisées en vertu de la 19<sup>ème</sup> résolution.

La 15<sup>ème</sup> résolution prévoit l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des mêmes natures de titres que ceux mentionnés dans la 14<sup>ème</sup> résolution et dans le même plafond de montant nominal de 2 milliards d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de votre société. Concernant le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de votre société, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation, celui-ci est fixé à 33 millions d'euros, plafond commun à l'ensemble des augmentations de capital réalisées en application des 16<sup>ème</sup>, 17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> résolutions. Il vous est également précisé que le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment de l'usage de la délégation.

La 16<sup>ème</sup> résolution prévoit que le conseil d'administration pourra décider, pour chacune des émissions décidées en application des 14<sup>ème</sup> et 15<sup>ème</sup> résolutions, d'augmenter le nombre de titres à émettre dans les conditions fixées à l'article L. 225-135-1, au même prix et dans la limite des plafonds prévus auxdites résolutions.

La 17<sup>ème</sup> résolution prévoit l'émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre société en rémunération des titres apportés à une Offre Publique d'Echange initiée par votre société sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur un marché réglementé. Les émissions réalisées en vertu de cette délégation devront se faire dans le respect des plafonds prévus dans la 15<sup>ème</sup> résolution.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier les modalités de l'opération.

Ces modalités n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les différentes émissions seront réalisées, et, par voie de conséquence, sur les propositions de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous sont faites, dont le principe entre cependant dans la logique des opérations soumises à votre approbation.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation des émissions par votre Conseil d'Administration.

Paris, le 17 mars 2005

### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD  
Thierry COLIN — Loïc WALLAERT

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
Eric BULLE — Olivier LOTZ

#### **Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances (Assemblée Générale du 12 avril 2005 éventuellement reportée au 22 avril 2005 – 19<sup>ème</sup> résolution)**

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-92 du Code de Commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission de diverses valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, et dans les conditions fixées par l'article L. 225-129-2 du Code de Commerce, de lui déléguer, et ce pour une durée de 26 mois, votre compétence pour procéder à cette opération et pour en arrêter les modalités.

Il vous est précisé que :

- ces valeurs mobilières pourront consister en des obligations, titres assimilés, titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, ou tous autres titres conférant, dans une même émission, un même droit de créance sur votre société ;
- le montant nominal de l'ensemble de ces valeurs mobilières à émettre ne pourra excéder un plafond de 2 milliards d'euros de valeur nominale ou la contre valeur de ce montant, plafond commun à l'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de votre société, réalisées en vertu des délégations consenties dans les 14<sup>ème</sup> , 15<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup>, 17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> résolutions soumises à votre approbation.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier les modalités de l'opération.

Ces modalités n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les différentes émissions seront réalisées.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation des émissions par votre Conseil d'Administration.

Paris, le 17 mars 2005

### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD  
Thierry COLIN — Loïc WALLAERT

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
Eric BULLE — Olivier LOTZ

#### **Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'augmentation de capital réservée aux salariés (Assemblée Générale du 12 avril 2005 éventuellement reportée au 22 avril 2005 – 21<sup>ème</sup> résolution)**

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-138 du Code de Commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de votre société, réservées aux salariés de votre société et aux salariés des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10% au moins du capital ou des droits de vote sont détenus directement ou indirectement par votre société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration, faisant application des dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer votre compétence, et ce pour une durée de 26 mois, pour procéder à cette opération et pour en arrêter les modalités dans les conditions prévues à l'article L. 443-1 et suivants du Code du travail. Il vous propose également de supprimer votre droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires tels que définis ci-dessus.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital pouvant ainsi être réalisées ne pourra excéder 2 millions d'euros. Il vous est proposé de fixer la décote offerte dans le cadre d'un Plan d'Epargne d'Entreprise à 20% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture des souscriptions, étant précisé que le Conseil d'Administration pourra réduire cette décote s'il le juge opportun.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions proposées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Le prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dont le principe entre cependant dans la logique des opérations soumises à votre approbation.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation des émissions par votre Conseil d'Administration.

Paris, le 17 mars 2005

#### **Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUERARD  
Thierry COLIN — Loïc WALLAERT

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
Eric BULLE — Olivier LOTZ

#### **Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'ouverture d'options d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel (Assemblée Générale du 12 avril 2005 éventuellement reportée au 22 avril 2005 – 22<sup>ème</sup> résolution)**

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-177 du Code de Commerce et par l'article 174-19 du décret du 23 mars 1967, nous avons établi le présent rapport sur l'ouverture d'options d'achat d'actions au bénéfice de salariés ou mandataires sociaux de votre société ou de salariés des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10% au moins du capital ou des droits de vote sont détenus directement ou indirectement par votre société.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat sont mentionnées dans le rapport du Conseil d'Administration, qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes, de nature à éclairer les actionnaires et qu'elles n'apparaissent pas manifestement inappropriées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées.

Paris, le 17 mars 2005

#### **Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUERARD  
Thierry COLIN — Loïc WALLAERT

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
Eric BULLE — Olivier LOTZ

**Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des salariés et des mandataires sociaux (Assemblée Générale du 12 avril 2005 éventuellement reportée au 22 avril 2005 – 23<sup>ème</sup> résolution)**

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de Commerce, nous avons établi le présent rapport sur le projet d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit de salariés ou mandataires sociaux de votre société ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10% au moins du capital ou des droits de vote sont détenus directement ou indirectement par votre société.

Votre Conseil d'Administration vous propose de l'autoriser à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre. Il lui appartient d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

En l'absence de norme professionnelle applicable à cette opération, issue d'une disposition législative du 30 décembre 2004, nous avons vérifié que les modalités envisagées et présentées dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'attribution gratuite d'actions.

Paris, le 17 mars 2005

**Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUERARD  
Thierry COLIN — Loïc WALLAERT

PRICewaterhouseCOOPERS AUDIT  
Eric BULLE — Olivier LOTZ

**Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital par annulation d'actions achetées (Assemblée Générale du 12 avril 2005 éventuellement reportée au 22 avril 2005 – 24<sup>ème</sup> résolution)**

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209, al. 5, du Code de Commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences conduisant à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée sont régulières.

Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'achat par votre société, dans la limite de 10 % de son capital, de ses propres actions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209, al. 3 et 5, du Code de commerce. Cette autorisation d'achat est proposée par ailleurs à l'approbation de votre Assemblée Générale et serait donnée pour une période de 18 mois.

Votre Conseil d'Administration vous demande de lui déléguer, pour une période de 24 mois, au titre de la mise en oeuvre de l'autorisation d'achat par votre société de ses propres actions ou en vertu de programmes d'achat d'actions autorisés postérieurement à la date de la présente Assemblée, 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.

Paris, le 17 mars 2005

**Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUERARD  
Thierry COLIN — Loïc WALLAERT

PRICewaterhouseCOOPERS AUDIT  
Eric BULLE — Olivier LOTZ

### **A.3 MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

(Article L.225-102-1 alinéa 3 du Code de Commerce)

(décret n° 67-236 du 23 mars 1967 – Article 135)

Renseignements concernant les Administrateurs

et les candidats au Conseil d'Administration

(décret n° 67-236 du 23 mars 1967—Article 135)

#### **I — NOMINATION**

Bernard HOURS

Jean LAURENT

#### **II — RENOUVELLEMENT DE MANDATS**

Bruno BONNELL

Michel DAVID-WEILL

Hirokatsu HIRANO

Jacques-Alexandre NAHMIAS

Jacques VINCENT

#### **III — ADMINISTRATEURS EN EXERCICE**

Emmanuel FABER

Richard GOBLET D'ALVIELLA

Christian LAUBIE

Hakan MOGREN

Benoît POTIER

Franck RIBOUD

### A.3.1 NOMINATION

Monsieur Bernard HOURS

Né le 5 mai 1956 – 67000 STRASBOURG

Adresse : 11 Rue Théodule Ribot – 75017 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 2 000

#### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président du Conseil de Surveillance	▪ DANONE GMBH	Allemagne
	▪ DANONE HOLDING AG	Allemagne
Administrateur	▪ COLOMBUS CAFE	France
	▪ FLAM'S	France
	▪ FRANCESCA	France
	▪ STONYFIELD FARM	Etats-Unis
Vice Président et Directeur	▪ DANONESA TIKVESLI SÜT ÜRÜNLERI SANAYI VE TICARET A.S.	Turquie
Représentant permanent de Groupe Danone au Conseil d'Administration	▪ DANONE S.A.	Espagne

#### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>
Président	▪ GIE CLUB RESTAURATION
Président Directeur Général	▪ HEUDEBERT
	▪ LU (EX BLBF)
Directeur Général	▪ LU (EX BLBF)
	▪ LU FRANCE
Administrateur	▪ GB GLICO FRANCE
Membre du Conseil de Surveillance	▪ DANONE HOLDING AG

**Monsieur Jean LAURENT**

Né le 31 Juillet 1944

Adresse : 18 Rue Weber – 75116 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 2 500

***Fonctions et mandats exercés actuellement***

<b>Fonction</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président du Conseil d'Administration	▪ CALYON SA	France
	▪ CREDIT LYONNAIS SA	France
	▪ INSTITUT EUROPLACE DE FINANCE	France
Vice Président	▪ BANCA INTESA SPA	Italie
Directeur Général, Président du Comité Exécutif		France
	▪ CREDIT AGRICOLE SA	
Administrateur Vice Président	▪ BANCO ESPIRITO SANTO SGPS	Portugal
Administrateur	▪ BANCA INTESA SPA	Italie
Membre du Comité Exécutif	▪ FEDERATION BANCAIRE FRANCAISE	France
Membre du Conseil de Surveillance	▪ EURAZEO	France
Membre du Comité Financier		
Membre du Conseil	▪ ASSOCIATION FRANCAISE DES BANQUES	France
	▪ CONSEIL NATIONAL DU CREDIT ET DU TITRE	France
	▪ PARIS-EUROPLACE	France
Membre du Bureau	▪ A.F.E.C.E.I.	France

***Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années***

<b>Fonction</b>	<b>Société</b>
Président	▪ SEGESPAR
	▪ UNION D'ETUDES ET D'INVESTISSEMENTS
Vice Président	▪ BANCA INTESA
	▪ PREDICA
Administrateur	▪ AMACAM
	▪ CREDIT AGRICOLE ASSET MANAGEMENT
	▪ INDOSUEZ
	▪ RUE IMPERIALE
	▪ SEGESPAR
	▪ SOFINCO
	▪ UNION D'ETUDES ET D'INVESTISSEMENTS

### A.3.2 RENOUELEMENT DE MANDATS

#### MONSIEUR BRUNO BONNELL

Né le 06 octobre 1958

Adresse : 1 place Verazzano — 69009 Lyon

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 2 000

#### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président du Conseil d'Administration	▪ INFOGRAMES ENTERTAINMENT SA	France
	▪ INFOGRAMES INTERACTIVE SA	France
	▪ IDRS	France
Chairman of the Board and Chief Creative Officer	▪ ATARI, INC.	Etats-Unis
	▪ CALIFORNIA U.S. HOLDINGS, INC	Etats-Unis
Director	▪ ATARI INTERACTIVE, INC	Etats-Unis
Membre du Conseil de Surveillance	▪ EURAZEO	France
Administrateur	▪ GROUPE DANONE	France
	▪ OLYMPIQUE LYONNAIS	France
Membre du Conseil de Direction	▪ PATHE	France
Représentant permanent de Infogrames Entertainment SA	▪ ATARI EUROPE SASU	France
	▪ EDEN STUDIO SAS	France
Représentant permanent de A.E.U. SASU	▪ ATARI FRANCE SASU	France

#### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>
Administrateur	▪ INTERACTIVE-PARTNERS
	▪ EURAZEO
	▪ I-VOLUTION
	▪ INFOGRAME FRANCE SA
	▪ INFOGRAMES EUROPE SA
	▪ INFOSOURCES
	▪ IXO
Représentant permanent de Infogrames Entertainment SA	▪ WELCOM'MEDIA SA

## MONSIEUR MICHEL DAVID-WEILL

Né le 23 novembre 1932

Adresse : Viking's Cove — Peacock Lane — LOCUST VALLEY, N.Y. 11560 (USA)

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 80 936

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Chairman	▪ LAZARD LLC	Etats-Unis
Président	▪ MAISON LAZARD (SAS)	France
Associé Gérant	▪ LAZARD FRERES (SAS)	France
	▪ PARTENA (SCS)	France
	▪ PARTEMIEL (SNC)	France
Président	▪ MALESHERBES (SAS)	France
Président du Conseil de Surveillance	▪ EURAZEO	France
Gérant	▪ BCNA (SNC)	France
	▪ PARTEGER (SNC)	France
	▪ PARTEMAN (SNC)	France
Administrateur	▪ GROUPE DANONE	France
Président du Comité des Rémunérations		
Président du Comité des Nominations		
Membre du Conseil de Surveillance	▪ PUBLICIS GROUPE	France
Administrateur	▪ FONDS PARTENAIRES GESTION (F.P.G.)	France
	▪ LAZARD FRERES BANQUE	France

## MONSIEUR MICHEL DAVID-WEILL

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>
Président	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ EURAFRANCE</li><li>▪ LAZARD FRERES SAS</li><li>▪ RUE IMPERIALE</li></ul>
Président Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ MAISON LAZARD DEVELOPPEMENT</li><li>▪ MAISON LAZARD INTERNATIONAL</li><li>▪ LAZARD FRERES BANQUE</li></ul>
Vice Président	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ GROUPE DANONE</li></ul>
Associé Gérant	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ LAZARD FRERES ET CIE</li><li>▪ MAISON LAZARD ET CIE</li></ul>
Managing Director	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ LAZARD &amp; CO HOLDINGS LTD</li><li>▪ LAZARD CO, LTD (ex lazard bank ltd)</li><li>▪ LAZARD BROTHERS &amp; CO LTD</li><li>▪ LAZARD FRERES &amp; CO, LLC</li></ul>
Administrateur	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ EURALUX</li><li>▪ I.F.I.L. S.P.A.</li><li>▪ ITT INDUSTRIES INC.</li><li>▪ LA FRANCE PARTICIPATIONS ET GESTION (sté absorbée par Eurafrance, devenue Eurazeo)</li><li>▪ MAISON LAZARD S.A</li><li>▪ PEARSON PLC</li><li>▪ RUE IMPERIALE</li><li>▪ THE DANNON COMPANY, INC</li><li>▪ THE NEW YORK STOCK EXCHANGE</li></ul>
Chief Executive Officer	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ LAZARD LLC</li></ul>
Deputy Chairman	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ LAZARD BROTHERS &amp; CO LTD</li></ul>
General Partner Chairman	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ LAZARD PARTNERS LIMITED</li><li>▪ PARTNERSHIP</li></ul>
Représentant permanent de Lazard Frères	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ COMPAGNIE DE CREDIT</li></ul>
Membre du Conseil de Surveillance	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ EURAZEO</li></ul>

## MONSIEUR HIROKATSU HIRANO

Né le 13 octobre 1937

Adresse : 6-7-12 Sumiyoshi-Cho Nishi-Tokyo-City — Tokyo Japan

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 2 000

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président	▪ YAKULT LIFE SERVICE CO, LTD	Japon
Administrateur	▪ GROUPE DANONE	France
Advisor	▪ YAKULT HONSHA CO, LTD	Japon

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>
Président	▪ YAKULT (Singapore) PTE, LTD ▪ GUANGZHOU YAKULT CO., LTD ▪ HONG KONG YAKULT CO., LTD ▪ YAKULT (Malaysia) SDN. BHD ▪ YAKULT INTERNATIONAL (USA) INC
Vice-Président	▪ KOREA YAKULT CO., LTD
Chairman	▪ YAKULT PHILIPPINES, INC ▪ P.T. YAKULT INDONESIA PERSADA ▪ YAKULT EUROPE B.V. ▪ YAKULT DEUTSCHLAND GMBH ▪ YAKULT S.A. DE C.V.
Director	▪ YAKULT AUSTRALIA PTY. LTD ▪ YAKULT ARGENTINA S.A. ▪ YAKULT NEDERLAND B.V. ▪ YAKULT BELGIUM S.A./N.V. ▪ YAKULT UK LTD ▪ YAKULT ESPANA S.A.

## MONSIEUR JACQUES-ALEXANDRE NAHMIAS

Né le 23 septembre 1947

Adresse : 10, rue Windsor — 92200 NEUILLY-SUR-SEINE

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 2 268

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président	▪ CASAS ALTAS S.A.	Espagne
	▪ PETROFRANCE CHIMIE S.A.	France
	▪ TERMINALES PORTUARIAS S.L.	Espagne
Vice-Président	▪ MERCURY OIL & SHIPPING CORPORATION	Etats-Unis
	▪ PETROFRANCE INC.	Etats-Unis
Directeur Général et Administrateur	▪ PETROFRANCE S.A.	France
	▪ PETROFRANCE CHIMIE S.A.	France
Administrateur	▪ DANONE S.A.	Espagne
	▪ GROUPE DANONE	France
	▪ PETROREP S.A.	France
	▪ PETROPEP ITALIANA Spa	Italie
	▪ TERMINALES PORTUARIAS S.L.	Espagne

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>
Président Directeur Général	▪ PROPETROL S.A.
	▪ PROMIFE SA
Directeur Général et Administrateur	▪ SOCIETE FINANCIERE ET IMMOBILIERE PETROFRANCE S.A.
Administrateur et co-gérant	▪ POINCARE HOLDING FRANCESA DE PUERTOS SL.
Administrateur	▪ SEFIMA S.A.
	▪ SUBTECH S.A
	▪ TERMINALES PORTUARIAS SA
Représentant permanent de Pétrofrance S.A. Représentant permanent de la société financière et immobilière Pétrofrance S.A	▪ SEFIPARIM S.A.
	▪ SOCIETE HAVRAISE DE MANUTENTION DE PRODUITS PETROLIERS S.A

## MONSIEUR JACQUES VINCENT

Né le 9 avril 1946

Adresse : 15 rue Théodule Ribot—75017 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 11 900

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Vice-Président	▪ GROUPE DANONE	France
Directeur Général Délégué		
Président du Conseil d'Administration	▪ ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE LYON (E.N.S.)	France
Président	▪ DANONE VITAPOLE S.A.S.	France
Chairman	▪ DASANBE AGUA MINERAL NATURAL S.A.	Espagne
Administrateur	▪ COMPAGNIE GERVAIS DANONE	France
Directeur Général		
Administrateur et Membre de la Commission Exécutive	▪ DANONE S.A.	Espagne
Directeur Général Délégué	▪ GENERALE BISCUIT	France
Représentant permanent de Groupe Danone		
Administrateur	▪ MAHOU	Espagne
	▪ THE DANONE SPRINGS OF EDEN BV	Pays-Bas
	▪ CENTRALE LAITIERE	Maroc
	▪ DANONE WATERS OF CANADA INC	Canada
	▪ DANONE SA	Espagne
Représentant permanent de Groupe Danone	▪ DANONE FINANCE	France

## MONSIEUR JACQUES VINCENT

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>
Président Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ DANONE France</li><li>▪ DANONE VITAPOLE</li><li>▪ KRO BEER BRANDS</li><li>▪ N.V. DANONE S.A.</li></ul>
Président du Conseil d'Administration	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ KRO BEER BRANDS</li></ul>
Président	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ DANONE HOLDINGS, INC</li></ul>
Vice Chairman et non Executive Director	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ CLOVER S.A.</li></ul>
Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ GENERALE BISCUIT</li></ul>
Administrateur	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ABI HOLDINGS LIMITED (ABIH)</li><li>▪ ASSOCIATED BISCUITS LIMITED (ABIL)</li><li>▪ BIRRA PERONI INDUSTRIALE</li><li>▪ CPGmarket.com</li><li>▪ DANNON CO, Inc</li><li>▪ DANONE (INDIA) PRIVATE Ltd</li><li>▪ DANONE FOODS</li><li>▪ DANONESA DANONE SABANCI GIDA VE ICECEK SAN. VE. TIC. A.S.</li><li>▪ DANONESA TIKVESLI SUT URULERI SANAYI VE TICARET A.S.</li><li>▪ DELTA DAIRY</li><li>▪ EGIDIO GALBANI S.p.A.</li><li>▪ P.T. TIRTA INVESTAMA</li><li>▪ SAEME</li><li>▪ SAN MIGUEL Frabicas de Cerveza y Malta, S.A.</li></ul>
Gérant	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ MINUTE MAID DANONE</li></ul>
Représentant permanent de Kro Beer Brands	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ BRASSERIES KRONENBOURG</li><li>▪ MAHOU</li></ul>
Représentant permanent de Groupe Danone	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ BRASSERIES KRONENBOURG</li></ul>
Membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ GROUPE DANONE</li></ul>

### A.3.3 ADMINISTRATEURS EN EXERCICE

#### MONSIEUR EMMANUEL FABER

Né le 22 janvier 1964

Adresse : 27 avenue Thierry - 92410 VILLE D'AVRAY

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 6 000

#### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président	▪ BLEDINA	France
Chairman and Chief Executive Officer	▪ DANONE WATER HOLDINGS, INC	Etats-Unis
Président du Conseil d'Administration	▪ MECANIVER	Belgique
Directeur Général Délégué	▪ COMPAGNIE GERVAIS DANONE	France
Administrateur		France
Directeur Général Délégué	▪ GENERALE BISCUIT	France
Administrateur		France
Administrateur	▪ GROUPE DANONE	France
Administrateur	▪ BAGLEY LATINOAMERICA, S.A.	Espagne
	▪ DANONE ASIA PRIVATE LIMITED	Singapour
	▪ WADIA BSN INDIA LIMITED	Inde
Chairman of the Board representatives	▪ DS WATERS, LP	Etats-Unis
Membre du Conseil de Surveillance	▪ LEGRIS INDUSTRIES	France
Représentant permanent de Groupe Danone	▪ ALFABANQUE	France
Commissioner	▪ P.T. TIRTA INVESTAMA	Indonésie
Director	▪ RYANAIR HOLDINGS Plc	Irlande

## **MONSIEUR RICHARD GOBLET D'ALVIELLA**

Né le 6 juillet 1948

Adresse : Rue du Village, 5 – 1490 Court Saint Etienne (Belgique)

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 2 000

### ***Fonctions et mandats exercés actuellement***

<b>Fonction</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Administrateur Délégué	▪ SOFINA S.A.	Belgique
	▪ UNION FINANCIERE BOEL SA	Belgique
Administrateur	▪ GROUPE DANONE	France
		France
Administrateur et Membre du Comité d'Audit	▪ DELHAIZE GROUP	Belgique
	▪ SES GLOBAL	Luxembourg
	▪ SUEZ-TRACTEBEL	Belgique
Administrateur	▪ CALEDONIA INVESTMENTS	Grande-Bretagne
	▪ DANONE ASIA PTE LTD	Singapour
	▪ FINASUCRE SA	Belgique
	▪ GLACES DE MOUSTIER SUR SAMBRE	Belgique
	▪ HENEX S.A.	Belgique
	▪ SOCIETE DE PARTICIPATIONS INDUSTRIELLES SA	Belgique
Membre du Conseil de Surveillance	▪ EURAZEO	France
Membre du Comité des Comptes		

## **MONSIEUR CHRISTIAN LAUBIE**

Né le 19 août 1938

Adresse : 8 rue Guynemer—75006 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 106 724

### ***Fonctions et mandats exercés actuellement***

<b>Fonction</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Administrateur	▪ GROUPE DANONE	France
Membre	▪ HAUT CONSEIL DU COMMISSARIAT AUX COMPTES	France

## MONSIEUR HAKAN MOGREN

Né le 17 septembre 1944

Adresse : Investor AB, Arsenalsgatan 8 C, SE-103 32 Stockholm—Sweden

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 2 000

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Chairman	▪ AFFIBODY AB	Suède
Administrateur	▪ GROUPE DANONE	France
	▪ REMY COINTREAU	France
Director	▪ NORSK HYDRO ASA	Norvège
	▪ MARIANNE AND MARCUS WALLENBERG FOUNDATION	Suède
	▪ ASTRAZENECA PLC	Grande Bretagne
Vice Chairman	▪ GAMBRO AB	Suède
Board Member	▪ INVESTOR AB	Suède
	▪ SWEDEN AMERICA FOUNDATION	Suède
Academy Member	▪ THE ROYAL SWEDISH ACADEMY OF ENGINEERING SCIENCES (IVA)	Suède
	▪ GASTRONOMIC ACADEMY	Suède

## MONSIEUR BENOÎT POTIER

Né le 3 septembre 1957

Adresse : 12 Rue Cernuschi – 75017 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 2 080

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<b>Fonction</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président du Directoire	▪ AIR LIQUIDE SA	France
Président Directeur Général	▪ AIR LIQUIDE INTERNATIONAL	France
Chairman, President & Chief Executive Officer	▪ AIR LIQUIDE INTERNATIONAL CORPORATION (ALIC)	Etats-Unis
	▪ AMERICAN AIR LIQUIDE INC (AAL)	Etats-Unis
	▪ AIR LIQUIDE AMERICA HOLDINGS, Inc	Etats-Unis
	▪ AMERICAN AIR LIQUIDE HOLDINGS, Inc	Etats-Unis
Administrateur	▪ GROUPE DANONE	France
	▪ AIR LIQUIDE ASIA PTE LTD	Asie
	▪ AIR LIQUIDE CANADA INC	Canada
	▪ AIR LIQUIDE ITALIA S.R.L.	Italie
	▪ AL AIR LIQUIDE ESPANA S.A.	Espagne
	▪ SOCIETE D'OXYGENE ET D'ACETYLENE D'EXTREME ORIENT	France
	▪ ECOLE CENTRALE	France
Membre du Conseil France	▪ INSEAD	France
Membre du Conseil de Surveillance	▪ MICHELIN	France

## MONSIEUR FRANCK RIBOUD

Né le 7 novembre 1955

Adresse : 25 rue du Vieux Colombier—75006 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 80 744

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président Directeur Général	▪ GROUPE DANONE	France
Président du Conseil d'Administration	▪ COMPAGNIE GERVAIS DANONE	France
	▪ GENERALE BISCUIT	France
Chairman of the Board	▪ DANONE ASIA PTE LIMITED	Singapour
Administrateur	▪ RENAULT SA	France
Président du Comité des Nominations et des Rémunérations		
	Administrateur	▪ ASSOCIATION NATIONALE DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES
	▪ DANONE SA	Espagne
	▪ INTERNATIONAL ADVISORY BOARD HEC	
	▪ L'OREAL S.A	France
	▪ ONA	Maroc
	▪ QUIKSILVER	Etats-Unis
	▪ RENAULT SAS	France
	▪ SOFINA	Belgique
	▪ WADIA BSN INDIA LIMITED	Inde
Membre du Conseil de Surveillance	▪ ACCOR	France
	▪ EURAZEO	France
Membre, représentant de Groupe Danone	▪ Conseil national du développement durable	France