

16.5 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

(en application de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce)

Travaux du Conseil d'Administration en 2009

L'année 2009 a vu se poursuivre les actions menées depuis plusieurs années en vue de faire progresser l'efficacité des travaux du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a tenu dix réunions en 2009 (huit en 2008), dont la durée moyenne a été d'une heure trente minutes. L'assiduité des Administrateurs, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 86 % (79 % en 2008).

1. Les sujets récurrents suivants ont été examinés et débattus par le Conseil d'Administration en 2009 :

(i) **suivi de la gestion courante et des grandes orientations** : la revue détaillée de l'activité du Groupe, la présentation des budgets annuels, les arrêtés des comptes sociaux et consolidés annuels, l'examen des comptes semestriels, la communication financière (notamment à l'occasion de la publication des comptes annuels et semestriels), les opérations de croissance externe et de cession d'actifs ou de participations, la situation financière et de trésorerie, les engagements financiers (cautions et garanties), l'augmentation de capital annuelle réservée aux salariés, les attributions d'options d'achat d'actions et de *Group Performance Units* (incluant la fixation annuelle des objectifs de performance pour l'année suivante et la vérification de leur atteinte pour l'année précédente), le suivi du cours de l'action de la Société et de son actionnariat, l'approbation de la contribution annuelle du Groupe à *danone.comunities*, la présentation des plans stratégiques ;

(ii) **fonctionnement des organes sociaux** : le suivi des sujets de *corporate governance*, les comptes rendus systématiques des travaux des trois comités du Conseil (Comité d'Audit, Comité de Nomination et de Rémunération, Comité de Responsabilité Sociale), la détermination de l'ensemble des éléments concernant la rémunération de chacun des quatre mandataires sociaux de la Société, l'approbation des différents rapports du Conseil ainsi que des projets de résolutions soumises à l'approbation des actionnaires, la préparation de l'Assemblée Générale.

2. Les sujets spécifiques suivants ont été revus par le Conseil d'Administration en 2009 :

(i) **situation financière du Groupe** :

- la revue régulière de la situation financière du Groupe (endettement, engagements hors bilan, niveau des capitaux propres, liquidité, couverture des risques financiers, notation),
- l'étude de l'option pour le paiement du dividende en actions proposée aux actionnaires à l'Assemblée Générale du 23 avril 2009,
- les travaux relatifs à l'augmentation de capital de la Société réalisée en juin 2009,
- l'opération de substitution de la Société à la société Danone Finance pour les titres de créances obligataires émis par cette dernière,
- l'offre publique d'achat en numéraire lancée en 2009 par la Société sur certaines de ses obligations ;

(ii) **organisation du Groupe face à la conjoncture économique en 2009** :

- l'étude des plans d'action du Groupe pour faire face à l'évolution de la conjoncture économique et le suivi de leur mise en œuvre ;

(iii) **gouvernance et Direction Générale** :

- le suivi des sujets de gouvernance d'entreprise,
- la revue de l'auto-évaluation du Conseil et un point sur le fonctionnement du Conseil,
- les amendements aux règlements intérieurs du Conseil et des trois comités,
- l'examen des comptes rendus de chaque réunion des trois Comités,
- la refonte des statuts de la Société (proposée et votée lors de l'Assemblée Générale du 23 avril 2009),

- l'autorisation des conventions réglementées relatives aux dirigeants du Groupe (ces conventions ayant été approuvées par le Conseil tenu en février 2010, elles seront soumises à l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 22 avril 2010) ;

(iv) opérations de cession et acquisition :

- la cession par le Groupe de l'intégralité de sa participation dans le groupe Wahaha,
- l'acquisition de la participation du groupe Clover détenue dans la joint-venture Danone Clover en Afrique du Sud ;

(v) stratégie :

- la revue des plans stratégiques du Groupe. Les membres du Comité Exécutif responsables des Pôles du Groupe ont présenté aux Administrateurs, pendant une demi-journée en décembre, les plans stratégiques de chacun de ces Pôles (cette présentation ayant été suivie d'échanges avec les Administrateurs),
- les Administrateurs participent chaque année en septembre aux journées d'Evian qui réunissent l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe dans le monde ;

(vi) renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes :

- le suivi de la procédure d'appel d'offres mise en œuvre à l'occasion de l'expiration des mandats des Commissaires aux Comptes. Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2010 de renouveler le mandat d'un Commissaire aux Comptes et d'en nommer un nouveau ;

(vii) fonds Danone pour l'Ecosystème :

- la validation de la création du Fonds Danone pour l'Ecosystème et le versement d'une dotation de 100 millions d'euros par le Groupe à ce fonds.

Organisation des réunions du Conseil d'Administration

Les réunions du Conseil d'Administration sont toujours organisées en présence des dirigeants mandataires sociaux et les Administrateurs extérieurs à la Société ne se réunissent pas hors la présence des Administrateurs internes, et ce afin de maintenir le même degré d'information entre les membres du Conseil et de renforcer le caractère collégial de cet organe.

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

Auto-évaluation du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration effectue régulièrement une auto-évaluation (en 2004, 2007 et 2008).

L'auto-évaluation du Conseil réalisée en 2007 avait conduit à l'adoption par le Conseil d'Administration d'un nouveau règlement intérieur. À la suite de cette évaluation, il avait été décidé notamment de renforcer l'information des Administrateurs sur la stratégie du Groupe ainsi que sur les opérations d'acquisitions et de cessions (voir paragraphe 21.2.2 – Règlement intérieur du Conseil d'Administration).

Au cours du second semestre 2008, une nouvelle auto-évaluation du Conseil avait été effectuée. Les résultats de cette auto-évaluation du Conseil ont été examinés par les Administrateurs en 2009. Les conclusions ont porté en particulier sur une meilleure information sur la stratégie, le budget et le suivi des acquisitions.

Dans le cadre de cette auto-évaluation, le Conseil d'Administration a décidé de modifier son règlement intérieur afin notamment de (i) préciser les règles selon lesquelles il devait être informé de la situation financière de la Société (à savoir, au moins une fois par semestre, ce qui était déjà la pratique) et (ii) interdire définitivement le recours par les Administrateurs à tous produits de couverture concernant les actions de la Société. Par ailleurs, à la suite de cette auto-évaluation, il a été organisé pour la première fois en décembre 2009 une demi-journée spécifique dédiée à la présentation et la discussion des plans stratégiques et du budget.

Autres informations

Les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont présentés dans les paragraphes 15.1 et 16.3.

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

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

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

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

Les limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général figurent aux paragraphes 14.1 et 21.2.2.

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

Enfin, le rapport préparé en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce a été approuvé par le Conseil d'Administration du 10 février 2010.

16.6 Compte rendu des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

(en application de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce)

Organisation générale du contrôle interne

OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE ET REFERENTIEL UTILISE

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, l'encadrement et le personnel de Danone destiné à fournir une assurance raisonnable, assurance qui ne peut être une garantie absolue, quant à la réalisation des principaux objectifs suivants :

- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en vigueur ;
- l'efficacité et l'efficience des processus internes, y compris ceux liés à la protection du patrimoine.

Le Groupe applique un référentiel interne conforme au cadre de référence et au guide d'application proposés par l'Autorité des marchés financiers, ce cadre de référence étant lui-même inspiré du référentiel COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*).

Le système de contrôle interne de Danone est adapté aux orientations stratégiques du Groupe et en phase avec son organisation internationale et décentralisée.

PERIMETRE DU CONTROLE INTERNE

Le dispositif Danone de contrôle interne s'applique aux filiales contrôlées par le Groupe.

Les filiales des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, acquises à fin 2007, ont poursuivi le déploiement des dispositifs de management des risques et de contrôle interne de Danone, conformément au plan pluriannuel d'intégration établi dès l'origine. Ainsi, les filiales les plus importantes des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale ont été intégrées dans le périmètre directement suivi par le Contrôle Interne.

À fin 2009, 110 filiales du Groupe, situées dans 45 pays différents et représentant plus de 95 % du chiffre d'affaires net consolidé de Danone, ont été évaluées dans le cadre du dispositif de contrôle interne Danone (DANgo).

ACTEURS DU CONTROLE INTERNE

La **Direction Générale** est responsable du dispositif du Contrôle interne de Danone, le **Comité d'Audit** s'assurant de l'efficacité du système du contrôle interne et de gestion des risques du Groupe. La Direction Générale s'appuie pour ce faire sur les hiérarchies opérationnelles (Pôles, zones géographiques, filiales) et fonctionnelles, et notamment la Direction Générale Finances et la Direction Générale Risques, Contrôle et Audit, qui reportent toutes les deux au même Directeur Général Délégué.

La **Direction Générale Finances** (DGF) a la responsabilité de la fonction finance dans l'ensemble du Groupe, directement par le biais de fonctions centralisées (Contrôle de Gestion, Consolidation, Trésorerie et Financement, Fiscalité, Stratégie, Communication financière, Développement externe), et au travers de la responsabilité fonctionnelle, sur les Directeurs Financiers des différents Pôles d'activité. Les principaux responsables des fonctions et Pôles sont réunis dans un Comité Exécutif Finances qui se réunit mensuellement.

La **Direction Générale Risques, Contrôle et Audit** (DGRCA) a été constituée début 2009 afin de renforcer l'impact des 3 fonctions qui la composent (Gestion des risques, Contrôle interne et Audit interne) et de permettre de fédérer les énergies autour de certains sujets de "gouvernance" et de "compliance". Le Directeur Général RCA reporte hiérarchiquement à l'un des deux Directeurs Généraux Délégués, membre du Comité Exécutif, et fonctionnellement au Président du Comité d'Audit du Conseil.

La **Direction du Contrôle Interne** (DCI) est constituée d'une équipe centrale de 3 personnes, relayée par 2 coordinateurs de zones et par des contrôleurs internes locaux, rattachés aux Directeurs Financiers des filiales. Cette direction est rattachée hiérarchiquement à la DGRCA et fonctionnellement à la DGF, cette dernière étant co-responsable de la qualité du contrôle interne du Groupe. L'ensemble des contrôleurs internes de filiales, conjointement avec les autres membres de la DGRCA, s'assure que les procédures définies par le Groupe sont correctement appliquées dans les filiales et dans les fonctions centrales. Précisément, la Direction du Contrôle Interne élabore le référentiel de contrôle interne du Groupe, définit la méthodologie utilisée pour la documentation des processus, pilote l'analyse des résultats des évaluations et anime la mise en place des plans d'action.

Rattachée à la DGRCA, la **Direction de la Gestion des Risques**, constituée d'une équipe centrale de 3 personnes, relayée par un coordinateur pour la zone Amériques, anime le dispositif de gestion des risques décrit au chapitre 4 – Facteurs de risque et ci-dessous aux paragraphes "Identification et évaluation des risques".

Rattachée à la DGRCA, la **Direction de l'Audit Interne**, qui utilise les services des équipes spécialisées de plusieurs cabinets d'audit internationaux, dont KPMG en particulier, sous la supervision des Directeurs de mission Danone, procède à des audits réguliers dans les unités opérationnelles ainsi qu'à des audits portant sur des sujets transversaux. En 2009, la DAI a été certifiée conformément aux normes Internationales d'Audit Interne par IFACI Certification. Cette structure centrale est relayée par des auditeurs internes dans certaines filiales importantes ou au niveau de certains pays, ainsi que par les audits d'autres fonctions centrales (Qualité, Sécurité, Systèmes d'Information, Gestion de crise, Organisation, etc.).

Ce sont bien les **responsables hiérarchiques opérationnels** au niveau des filiales et du siège qui restent les principaux acteurs du contrôle interne dans leurs domaines de responsabilité respectifs, avec l'appui de nombreuses fonctions centrales (Finance, Risques-Contrôle-Audit, **Ressources Humaines, Développement Durable, Sûreté, Qualité, Systèmes d'Informations, Juridique**, etc.). Notons en particulier le support de la fonction Développement des Hommes et des Organisations de la DGRH (Direction Générale des Ressources Humaines) qui contribue fortement à l'animation du référentiel du Contrôle interne DANgo.

Le processus global de contrôle interne de Danone

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

Environnement de contrôle. L'environnement de contrôle détermine le niveau de sensibilisation du personnel à l'utilité et à la nécessité du contrôle et constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant notamment discipline et organisation.

L'environnement de contrôle de Danone s'appuie sur les éléments suivants :

- les valeurs de Danone largement diffusées dans toutes les filiales, le double projet économique et social, l'existence d'un code de conduite des affaires remis à jour et rediffusé en 2009, la politique humaine et sociale notamment en matière de développement et de formation des collaborateurs, l'impulsion donnée par le Conseil d'Administration, la volonté d'amélioration continue des processus opérationnels exprimée par la Direction Générale et la démarche

“Danone Way”, déployée dans une large majorité des filiales du Groupe favorisent un bon environnement de contrôle ;

- depuis plusieurs années, le Groupe déploie et anime un programme anti-fraude permettant de sensibiliser tous les employés aux risques de fraude interne et de corruption, et dispose d’un système d’alerte éthique (Dialert), centré sur les sujets de contrôle interne, qui est également accessible aux fournisseurs et potentiels fournisseurs du Groupe ;
- l’harmonisation des processus opérationnels au travers de la mise en œuvre du référentiel DANgo “Danone Governing and Operating Processes”, géré dans un outil informatique du même nom, et le déploiement d’un système d’information intégré (*Themis*) contribuent à la robustesse de l’environnement de contrôle. Le référentiel de contrôle interne du Groupe a été constitué sous sa forme actuelle dès 2003, et fortement enrichi en 2005 et 2006 alors que Danone, étant coté aux États-Unis à l’époque, était soumis à la loi Sarbanes-Oxley. DANgo intègre aujourd’hui à la fois les modes opératoires (“Danone Operating Models”), les points de contrôle interne stricto sensu (“Danone Internal Control Evaluations”) et les pratiques promues par le programme “Danone Way”. C’est pourquoi la coordination des fonctions centrales concernées par DANgo est assurée par la tenue périodique d’un comité transversal *ad hoc* ;
- depuis l’année 2006 le Groupe veille en permanence à mettre à jour le référentiel DANgo de Contrôle interne et de bonnes pratiques par une révision systématique annuelle. C’est pourquoi des travaux importants ont été entrepris pour l’améliorer et l’enrichir en intégrant les filiales de Nutrition Infantile et Nutrition Médicale dans cette démarche. La veille permanente consiste également à formaliser ou mettre à jour certaines procédures, récemment par exemple en matière de délégation de pouvoirs, d’Assurances et de Plan de Continuité d’Activités. En 2009, le Groupe a poursuivi les programmes d’amélioration de la séparation des fonctions, au travers notamment d’aménagements dans les organisations et de revues des droits d’accès aux différents systèmes d’information ;
- en complément de DANgo, un site Intranet présentant tous les documents utiles au contrôle interne est accessible par tous les salariés de Danone et est mis à jour régulièrement. Deux chartes importantes relatives à l’environnement de contrôle ont d’ailleurs été remises à jour et largement rediffusées au sein du Groupe en 2009 : la Charte d’Audit interne, approuvée par le Comité d’Audit, et la Charte de la gestion des risques et des assurances.

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

Pour cela, Danone s’appuie sur :

- ses valeurs, sa culture, son organisation et son système d’information qui sont des éléments facilitant la circulation des informations nécessaires aux prises de décision ;
- les bases documentaires et les différents sites Intranet qui permettent un partage des informations au sein du Groupe. Ces informations regroupent non seulement des données financières mais également des données non financières répondant aux besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles ;
- la diffusion du référentiel DANgo, la coordination méthodologique et le support aux contrôleurs internes des filiales assurés par la Direction du Contrôle Interne (formations pour intégration des nouvelles filiales et utilisation de l’outil DANgo, ateliers de travail et d’échanges réunissant au total en 2009 plus de 100 membres du réseau international des contrôleurs internes Danone).

Identification et évaluation des risques. Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d’affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels le Groupe doit faire face après un bref exposé de la politique et du périmètre de la gestion des risques sont décrits dans le chapitre 4 – Facteurs de risque.

Le Groupe a mis en place un processus systématique d’identification des risques, via un outil spécifique de cartographie des risques (*Vestalis*). Cette cartographie des risques est réalisée annuellement dans la plupart des filiales des pôles Eaux et Produits Laitiers Frais et a été réalisée pour la première fois sous cette forme en 2009 dans plusieurs filiales des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. La méthodologie retenue permet d’identifier les risques et les faiblesses de l’ensemble des activités des sociétés couvertes, de les consolider et de les hiérarchiser en fonction de leur probabilité d’occurrence et de leur impact financier, à l’échelon d’un pays ou d’un pôle, et de définir ainsi des actions préventives ou correctives, qui peuvent être locales ou globales selon les cas. Les risques les plus significatifs sont revus une fois par an avec les directions des zones géographiques, lors de réunions spécifiques auxquelles assistent le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque zone. Une revue d’ensemble des risques les plus significatifs est effectuée régulièrement au sein d’un Comité Exécutif des Risques (DERC – *Danone Enterprise Risk Committee*) auquel siègent les deux Directeurs Généraux Délégués, le Directeur Financier, le Directeur des Ressources Humaines, et le Directeur Général RCA, ainsi que le Directeur des Risques de Danone. Une cartographie des risques majeurs de Danone y est évaluée, des responsables (*Risk Owners*) nommés systématiquement et les plans de mitigation revus et évalués. Ces travaux servent de base pour les présentations faites au Comité Exécutif de Danone ainsi qu’au Comité d’Audit.

De plus, l'existence de procédures – sur la veille concurrentielle, les formations, la prévention et la protection – tout comme l'action menée par les directions spécialisées, telles que la Direction de l'Environnement ou la Direction de la Qualité et de la Sécurité Alimentaire, contribuent à l'identification et l'analyse des risques. En outre, le nombre relativement réduit de niveaux hiérarchiques, l'existence de circuits de décision courts et la contribution des unités opérationnelles aux réflexions stratégiques, facilitent l'identification et la remontée des risques. Par ailleurs, deux comités transverses animés par la DGRCA ont été créés pour traiter des risques majeurs contre lesquels le Groupe doit se prémunir : un comité transverse Hygiène, Sécurité, Environnement et Qualité (HSEQ) en 2008 et un comité transverse trimestriel, dit "*Compliance Committee*", auquel assistent depuis 2006 différentes directions centrales qui collaborent à la qualité de l'environnement de contrôle.

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

L'ensemble DANgo des procédures et de modes opératoires, qui font l'objet d'améliorations permanentes, sont diffusés et animés au sein des unités opérationnelles. Certains éléments de DANgo sont identifiés comme contribuant à la prévention de la fraude et de la corruption. Par ailleurs, l'utilisation dans la majorité des unités opérationnelles du système d'information intégré *Themis* contribue largement à la fiabilité des activités de contrôle opérationnel.

Au-delà de ces règles et procédures, le Groupe a également mis en place un ensemble de pratiques et procédures lui permettant d'exercer ses activités de contrôle. Ces pratiques et procédures comprennent un suivi régulier des performances de chaque unité opérationnelle, notamment dans le cadre de revues de performances, et la participation aux Conseils d'Administration ou aux Comités de Direction des unités. La mise en œuvre de ces pratiques et procédures est animée et contrôlée par les contrôleurs internes des filiales. Toutes les filiales intégrées dans DANgo suivent ce processus d'auto-évaluation et les plus importantes suivent un processus supplémentaire de contrôle plus approfondi et plus intense (documentation, testing, etc.).

Surveillance permanente. Le système de contrôle interne est revu périodiquement afin qu'en soient évaluées l'efficacité et les performances qualitatives.

Le suivi permanent des procédures de contrôle s'inscrit dans le cadre des activités courantes de la Société et de ses filiales. L'outil informatique supportant DANgo permet aux filiales de documenter leurs processus opérationnels et notamment ceux concourant à l'élaboration de l'information financière, de les autoévaluer, d'apprécier leur conformité au référentiel de contrôle interne du Groupe et de suivre les plans d'actions nécessaires. Les résultats de l'auto-évaluation annuelle des filiales sont reportés à la Direction du Contrôle Interne qui les analyse et en diffuse des synthèses pertinentes aux différentes parties prenantes. Des plans d'actions appropriés sont mis en place par les entités dans une optique d'amélioration permanente ; leur existence pour tout cas de déficience est appréciée par la DCI, et leur correcte mise en œuvre est par la suite validée dans le cadre des audits internes indépendants.

En 2009, des indicateurs de performance du Contrôle interne (taux de couverture, "intensité" du contrôle et taux de déficiences) ont été mis en place afin de faciliter l'analyse et la communication des résultats et l'évaluation de l'efficacité du Contrôle Interne au niveau des différentes zones et des 4 divisions.

Enfin, la qualité du pilotage et de la surveillance du dispositif de Contrôle Interne est assurée par le biais de deux comités animés par la Direction du Contrôle interne qui se réunissent régulièrement : d'une part, le Comité de pilotage du référentiel DANgo (qui réunit 2 fois par an des cadres dirigeants opérationnels désignés comme représentants des fonctions clés du Groupe : Achats, Opérations, Ventes, Finance, RH, IS...), et d'autre part, le Comité de pilotage trimestriel du Contrôle Interne (constitué principalement des dirigeants de la fonction Finance du siège et des divisions).

En 2009, la Direction de l'Audit Interne Groupe a mené 47 missions d'audit interne dans des filiales ou fonctions transversales, sur la base d'un plan préalablement validé par le Comité d'Audit. 18 d'entre elles ont porté sur des entités Nutrition Infantile et Médicale, permettant d'atteindre près de 80 % de couverture cumulée du périmètre des filiales anciennement Numico depuis leur acquisition courant 2007. À la suite de chaque mission, un plan d'actions est préparé par la direction de la filiale pour corriger les éventuelles faiblesses mises en évidence par le rapport d'audit et un suivi de l'exécution des plans d'actions est systématiquement assuré par les responsables opérationnels et fonctionnels, sous la supervision de la Direction de l'Audit Interne. Ce suivi s'est notamment traduit par la réalisation, en 2009, de 29 courtes missions de suivi de la mise en œuvre des plans d'action, réalisées autant que possible dans les 12 mois suivant l'audit.

Les Directions Trésorerie et Financement, Systèmes d'Information, Contrôle Interne, Environnement, Gestion de Crise organisent pour leur part des audits et des visites de contrôle ponctuelles dans les filiales, qui viennent compléter les missions d'audit interne.

Le Comité d'Audit, tout comme la Direction Générale du Groupe, est informé au moins 2 fois par an de l'avancement du processus d'auto-évaluation des filiales, de ses résultats ainsi que des résultats des missions réalisées par l'Audit Interne.

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

Environnement de contrôle. L'organisation de la fonction financière repose sur des directions fonctionnelles centralisées (Trésorerie et Financement, Développement externe, Stratégie, Contrôle de gestion, Consolidation et Normes et Procédures, Communication Financière) ainsi que sur la Direction Financière de chacun des Pôles. Ces derniers sont ensuite organisés en zones géographiques regroupant des unités opérationnelles et, dans certains pays, les fonctions comptables, la trésorerie et certaines fonctions d'expertise sont partagées. Dans tous les cas, les unités opérationnelles ont la responsabilité de la production et du contenu de leurs états financiers et de leur contrôle interne.

Les rôles et les compétences requis aux différents niveaux de l'organisation sont clairement définis et les programmes de formation interne sont adaptés en conséquence. La pertinence des indicateurs utilisés pour le suivi des performances est revue régulièrement, des principes de contrôle interne sont diffusés dans toutes les unités opérationnelles et les procédures comptables et financières sont disponibles sur le site Intranet DAFnet (voir ci-dessous).

Par ailleurs, les pratiques et procédures de contrôle mentionnées dans DANgo contribuent à assurer la fiabilité des processus d'élaboration des états financiers. En effet, le référentiel DANgo comporte un nombre important de points relatifs à la qualité de l'information financière et comptable. Pour mémoire, en 2006, dans le cadre des dispositions introduites par l'article 404 du Sarbanes-Oxley Act of 2002, la Société, cotée aux États-Unis à l'époque, avait procédé à une évaluation complète du processus de contrôle interne relatif à l'information financière et comptable au sein du Groupe.

Diffusion de l'information. Un système d'information unifié (progiciel de consolidation le plus représenté sur le marché) produit des données financières utilisées pour gérer et contrôler l'activité des unités opérationnelles. Les processus relatifs à la sécurité, à l'exploitation et au développement de nouvelles fonctionnalités de ce système de consolidation font l'objet d'une documentation. En 2009, le Groupe a déployé ce progiciel de consolidation dans les filiales des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale en formant les collaborateurs des Directions Financières concernées.

Par ailleurs, le déploiement du système d'information intégré *Themis* permet une optimisation des flux d'informations, aussi bien à l'intérieur qu'entre les filiales, des fonctions financières, achats, industrielles, qualité, "eSupply Chain", et commerciales. Ce déploiement progressif dans les filiales s'accompagne d'une amélioration continue des fonctionnalités du système.

Le portail Intranet DAFnet met à la disposition de tous les cadres de la fonction financière les manuels de procédures et de principes comptables du Groupe. Des réunions d'information et de partage des bonnes pratiques regroupent régulièrement les principaux responsables financiers de chaque pôle et les responsables de certaines fonctions. Des sessions de formation sur des sujets comptables spécifiques sont régulièrement organisées. Enfin, pour préparer la clôture annuelle, le Directeur de la Consolidation du Groupe organise notamment des réunions avec les équipes financières dans les filiales principales pour aborder les points clés de l'activité et traiter les spécificités comptables en application des normes IFRS.

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

Identification et évaluation des risques. L'exploitation des résultats obtenus via les différentes approches mises en place (*DANgo*, *DanoneWay* et *Vestalis*), les processus budgétaire et de planification stratégique, le suivi des performances, les réunions régulières où les fonctions financières sont largement parties prenantes (Contrôle de Gestion, Trésorerie et Financement, Consolidation, Développement externe), les réunions du Comité Exécutif des risques (DERC) et du Comité Exécutif permettent de suivre et de gérer les principaux risques identifiés.

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

Activités de contrôle. Chaque pôle dispose d'une Direction Financière qui est responsable du suivi de la performance, des investissements et du suivi des flux de trésorerie opérationnels (*Free Cash Flow*). Les Directions Financières de Pôle s'appuient sur les Directions Financières existant au niveau des zones et dans les unités opérationnelles. En outre, une direction centrale anime le processus global du contrôle de gestion.

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

Dans ce cadre, chaque unité opérationnelle prépare mensuellement un *reporting* financier détaillé et deux fois par an une liasse de consolidation exhaustive nécessaire à la préparation des comptes consolidés du Groupe.

Reporting financier mensuel et information trimestrielle

- Le reporting financier est élaboré à partir d'un format unique centré sur un nombre limité d'indicateurs de performance mensuels. Les informations financières sont intégrées dans une base de données centralisée et unifiée utilisée à la fois pour les besoins de gestion en interne et pour les besoins de publications externes.

Préparation des comptes semestriels et annuels

- Les unités opérationnelles reportent dans les liasses de consolidation des états financiers conformes au référentiel comptable IFRS 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, actifs financiers, impôts, provisions et dettes). Des visites régulières sont effectuées par les membres des fonctions centrales dans les unités opérationnelles (suivi des performances, revue des procédures, réunions de préclôture, audits de sujets ponctuels, avancements des projets d'amélioration du contrôle interne, suivi de plans d'actions, formations aux normes comptables). Les documents adéquats sont remis suffisamment à l'avance pour revue par les instances dirigeantes du Groupe.
- Deux fois par an, le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque filiale, ainsi que ceux des zones et des divisions, confirment par écrit le respect des procédures du Groupe et la conformité aux normes applicables des informations financières transmises aux équipes centrales, par le biais d'une lettre de certification, celle portant sur la clôture annuelle des comptes incluant les aspects du contrôle interne.

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

Surveillance permanente. L'amélioration du processus relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière est une des responsabilités de chaque Directeur Financier de pôle et de chaque Directeur Fonctionnel. Des travaux détaillés sont menés sur les contrôles clés du processus d'élaboration de l'information financière (notamment publiée) dans les filiales et au siège et sur leur mise en œuvre effective. Par ailleurs, les missions d'audit interne qui sont effectuées dans les unités opérationnelles ont notamment pour objectif la vérification de la qualité de l'information comptable et financière. Les Directions Financières de pôle s'assurent que les plans d'actions établis à la suite des travaux décrits ci-dessus et des missions d'audit interne et externe sont correctement mis en œuvre.

Appréciation. Les procédures destinées à maîtriser l'information comptable et financière des filiales consolidées, tout comme les procédures de contrôle interne conduisant à l'élaboration de la consolidation des comptes, sont adéquates pour fournir des informations comptables et financières fiables.

Le Comité d'Audit a examiné le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe. Ce rapport a ensuite été revu et approuvé par le Conseil d'Administration de Danone le 10 février 2010, conformément à la loi du 3 juillet 2008.