

16.5 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

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

L'année 2007 a vu se poursuivre les actions menées depuis plusieurs années en vue de faire progresser l'efficacité des travaux du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a tenu neuf réunions en 2007, dont la durée moyenne a été de deux heures. L'assiduité des Administrateurs, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 86 % (contre 85 % en 2006).

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

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

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

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

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

L'auto-évaluation du Conseil d'Administration réalisée en 2007 (suite à celle menée en 2004 qui avait conduit à modifier la composition du Conseil en 2005) a conduit à l'adoption par le Conseil d'Administration d'un nouveau règlement intérieur dans sa séance du 30 juillet 2007. De même, à la suite de cette évaluation, il a été décidé de renforcer l'information des Administrateurs sur la stratégie du Groupe ainsi que sur les opérations d'acquisitions et de cessions (voir paragraphe 21.2.2 – Règlement intérieur du Conseil d'Administration).

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

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

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

Ces informations sont incorporées ici par référence.

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

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

Organisation générale du contrôle interne

OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE ET RÉFÉRENTIEL UTILISÉ

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

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

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

ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

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

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

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

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

Le périmètre du contrôle interne du Groupe

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

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

Le processus de contrôle interne du Groupe

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

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

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

d'un code de conduite des affaires périodiquement remis à jour, la politique humaine et sociale notamment en matière de développement et de formation des cadres, l'impulsion donnée par le Conseil d'Administration, la volonté d'amélioration continue des processus opérationnels exprimée par la Direction Générale et la démarche "*Danone Way Ahead*", déployée dans la quasi-totalité des filiales du Groupe, favorisent un bon environnement de contrôle. Le Groupe a également mis en place dès 2005 un système d'alerte éthique pour l'ensemble de ses salariés et, en



2006, des dispositifs de sensibilisation de tous les responsables au risque de fraude.

Par ailleurs, l'harmonisation des processus opérationnels au travers de la mise en œuvre de "Danone Operating Models" et le déploiement d'un système d'information intégré (*Themis*) contribuent à renforcer l'environnement de contrôle par une meilleure qualité de l'information. Le Groupe veille en permanence à formaliser ou mettre à jour ses procédures, par exemple en matière de délégation de pouvoirs, de protection juridique des produits du Groupe (noms, décors, formes) ou encore de gestion de la sous-traitance. Le Groupe a poursuivi en 2007 les programmes d'amélioration de la séparation des fonctions, au travers notamment d'aménagements dans les organisations et de revues des accès aux différents systèmes d'information.

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

Les valeurs du Groupe Danone, sa culture, son organisation et son système d'information sont des éléments qui facilitent la circulation des informations nécessaires aux prises de décision. Par ailleurs, les bases documentaires et les différents sites Intranet permettent un partage convivial des informations au sein du Groupe. Ces informations regroupent non seulement des données financières mais également des données non financières répondant aux besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles.

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

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

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

Un ensemble de procédures et de modes opératoires communs, les "Danone Operating Models", qui font l'objet d'améliorations permanentes, sont diffusés et animés au sein des unités opérationnelles. Par ailleurs, l'utilisation dans la majorité des unités opérationnelles du système intégré *Themis* contribue largement à la fiabilité des activités de contrôle opérationnel.

Au-delà de ces règles et procédures, le Groupe a également mis en place un ensemble de pratiques et procédures lui permettant d'exercer ses activités de contrôle. Ces pratiques et procédures comprennent un suivi régulier des performances de chaque unité opérationnelle, notamment dans le cadre de revues de performances, et la participation aux Conseils d'Administration ou aux Comités de Direction des unités. La mise en œuvre de ces pratiques et procédures est animée et contrôlée par les contrôleurs internes des filiales.

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

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

36 missions d'audit interne ont été réalisées en 2007 dans des unités opérationnelles ou fonctions transversales, sur la base d'un plan préalablement présenté au Comité d'Audit. A la suite de chaque mission, un plan d'actions est préparé par la direction de la filiale pour corriger les éventuelles faiblesses mises en évidence par le rapport d'audit et un suivi de l'exécution des plans d'actions est systématiquement assuré par les responsables opérationnels et fonctionnels, sous la supervision de la Direction de l'Audit Interne. Cette supervision s'est notamment traduite par la réalisation, en 2007, de 19 courtes missions de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions.

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

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

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

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

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

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

Des réunions d'information et de partage des bonnes pratiques regroupent les principaux responsables financiers de chaque pôle et les responsables de certaines fonctions. Un portail Intranet met à la disposition de tous les cadres de la fonction financière et informatique les manuels et notes de procédures dont ils ont besoin. Pour préparer la clôture annuelle, le Directeur de la Consolidation du Groupe organise notamment des réunions avec les équipes financières dans les filiales principales pour aborder les points clés de l'activité et traiter les spécificités comptables en application des normes IFRS.

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

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

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

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

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

Dans ce cadre, chaque unité opérationnelle prépare mensuellement un *reporting* financier détaillé et deux fois par an une lassée de consolidation exhaustive nécessaire à la préparation des comptes consolidés du Groupe. Le *reporting* financier est caractérisé par un format unique centré sur un nombre limité d'indicateurs de performance mensuels. Les informations financières sont intégrées dans une base de données centralisée et unifiée utilisée à la fois pour les besoins de gestion interne et pour les besoins de publications externes. Les unités opérationnelles reportent dans les lassées 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 lassées de consolidation sont contrôlées par une équipe centrale qui valide tout au long de l'année les options comptables retenues et qui procède aux opérations d'élimination et de consolidation proprement dites ainsi qu'à la validation des postes qui présentent le plus de risques (actifs incorporels, impôts, provisions, engagements hors bilan). Des visites régulières sont effectuées par les membres des fonctions centrales dans les unités opérationnelles (suivi des performances, revue des procédures, réunions de préclôture, audits de sujets ponctuels, avancements des projets d'amélioration du contrôle interne, suivi de plans d'actions, formations aux normes comptables).

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



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

Surveillance permanente. L'amélioration du processus relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière est une des responsabilités de chaque Directeur Financier de pôle et de chaque directeur fonctionnel. Des travaux détaillés sont menés sur les contrôles clés du processus d'élaboration de l'information financière (notamment publiée) dans les filiales et au siège et sur leur mise en œuvre effective. Par ailleurs, les missions d'audit interne qui sont effectuées dans les unités opérationnelles

ont notamment pour objectif la vérification de la qualité de l'information comptable et financière. Les Directions Financières de pôle s'assurent que les plans d'actions identifiés à la suite des travaux décrits ci-dessus et des missions d'audit interne sont correctement mis en œuvre.

Evaluation. Le Comité d'Audit a examiné le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe. Les procédures destinées à maîtriser l'information comptable et financière des filiales consolidées, tout comme les procédures de contrôle interne conduisant à l'élaboration de la consolidation des comptes, sont adéquates pour fournir des informations comptables et financières fiables.

16.7 Rapport des Commissaires aux Comptes

(établissement en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Groupe Danone, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière)

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Groupe Danone et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

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

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 14 mars 2008

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUÉRARD

Thierry COLIN

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Dominique MULLER

Eric BULLE

Olivier LOTZ