



Groupe DANONE Document de référence



DANONE

GROUPE DANONE

DOCUMENT DE REFERENCE 2000



En application de son règlement n° 98-01, la Commission des opérations de bourse a enregistré le présent document de référence le 5 avril 2001 sous le numéro R01-071.

Il ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par la Commission des opérations de bourse.

Ce document de référence a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Cet enregistrement, effectué après examen de la pertinence et de la cohérence de l'information donnée sur la situation de la société, n'implique pas l'authentification des éléments comptables et financiers présentés.

SOMMAIRE

	Page
CHAPITRE 1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES	4
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
CHAPITRE 2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'OPERATION	6
CHAPITRE 3 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE ET SON CAPITAL	7
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	7
3.1.8 Répartition des bénéfices	8
3.1.9 Assemblées Générales	8
3.1.10 Droit de vote	9
3.1.11 Titres au porteur identifiable	9
3.1.12 Franchissements de seuils	9
3.1.13 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2000	10
3.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LE CAPITAL	11
3.2.1 Modification du capital et des droits attachés aux actions	11
3.2.2 Capital social au 31 décembre 2000	11
3.2.3 Acquisition par la Société de ses propres actions	11
3.2.4 Annulation d'actions et réduction du capital suite au rachat par la Société de ses propres actions	11
3.2.5 Capital autorisé mais non émis, engagement d'augmentation de capital	12
3.2.6 Autres titres donnant accès au capital	12
3.2.7 Tableau d'évolution du capital	13
3.3 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	15
3.3.1 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2000	15
3.3.2 Modifications dans la répartition du capital au cours des trois dernières années	16
3.4 MARCHE DES TITRES DE LA SOCIETE	16
3.5 DIVIDENDES	19
CHAPITRE 4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITE DU GROUPE	20
4.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE GROUPE DANONE ET DU GROUPE	20
4.1.1 Historique	20
4.1.2 Faits marquants de l'année 2000	21
4.1.3 Description des principales activités	22
4.1.4 Ventilation du chiffre d'affaires réalisé durant les trois dernières années	34

	Page
4.2 FACTEURS DE RISQUES	34
4.3 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES	37
4.4 PERSONNEL	37
4.5 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT	38
4.5.1 Politique de recherche & développement	38
4.5.2 Principaux investissements	39
4.5.3 Principaux investissements futurs	39
4.6 PRINCIPALES FILIALES ET SOCIETES AFFILIEES	39
CHAPITRE 5 PATRIMOINE – SITUATION FINANCIERE – RESULTATS	40
5.1 COMMENTAIRES DE LA DIRECTION GENERALE SUR L'ACTIVITE ET LES RESULTATS DU GROUPE	40
5.2 DOCUMENTS CONSOLIDES	56
5.2.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	57
5.2.2 Comptes consolidés	58
5.3 DOCUMENTS SOCIAUX	93
5.3.1 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte	94
5.3.2 Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	99
5.3.3 Comptes de la société mère GROUPE DANONE	100
5.3.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	110
CHAPITRE 6 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	112
6.1 MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	112
6.1.1 Conseil d'Administration	112
6.1.2 Comités d'Administrateurs	113
6.1.2.1 Comité Consultatif Stratégique et des Nominations	113
6.1.2.2 Comité des Rémunérations	113
6.1.2.3 Comité d'Audit	114
6.1.3 Comité Exécutif	114
6.2 INTERETS DES DIRIGEANTS	114
6.2.1 Rémunération des dirigeants	114
6.2.2 Plans d'options d'achat et de souscription d'actions	114
6.2.3 Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	115
6.3 INTERESSEMENT DU PERSONNEL	115
6.3.1 Contrats d'intéressement et de participation	115
6.3.2 Options conférées au personnel sur les actions de la Société	116
CHAPITRE 7 EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR	117
7.1 EVOLUTION RECENTE DE GROUPE DANONE ET DU GROUPE	117
7.2 PERSPECTIVES D'AVENIR	117
ANNEXES ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 17 MAI 2001 EVENTUELLEMENT REPORTABLE AU 29 MAI 2001	118
A.1 RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE	118
A.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 17 MAI 2001 EVENTUELLEMENT REPORTEE AU 29 MAI 2001	125

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

1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Monsieur Franck Riboud
Président du Conseil d'Administration
GROUPE DANONE

1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

“A notre connaissance, les données du présent document 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'omission de nature à en altérer la portée”.

Le Président du Conseil d'Administration,
Franck RIBOUD

1.3 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

Commissaires aux Comptes Titulaires

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers
34, place des Corolles-Tour AIG
92908 Paris La Défense 2

MAZARS & GUERARD
Le Vinci
4, allée de l'Arche
92075 Paris La Défense Cedex

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 2003

Assemblée Générale statuant sur
les comptes de l'exercice 2003

Commissaires aux Comptes Suppléants

Marc CHAUVEAU
Tour AIG
34, place des Corolles
92908 Paris La Défense 2

Denis GRISON
Le Vinci
4, allée de l'Arche
92075 Paris La Défense Cedex

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 2003

Assemblée Générale statuant sur
les comptes de l'exercice 2003

1.4 ATTESTATION DES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

“En notre qualité de commissaire aux comptes de la société GROUPE DANONE et en application du règlement COB n° 98-01, 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 du Conseil d'Administration. 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, à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport, à lire les autres informations contenues dans le document de référence, afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées dont nous aurions connaissance.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2000, 1999 et 1998 arrêtés par le Conseil d'Administration, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes de la profession 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 historiques présentées dans ce document de référence”.

Paris, le 4 avril 2001

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

Pierre COLL – Patrick SEURAT

1.5 POLITIQUE D'INFORMATION

Responsable de l'information :

Laurent LEMAIRE
Directeur des Relations Investisseurs
7, rue de Téhéran
75008 Paris
Tél. 01 44 35 20 20

Le calendrier de la communication financière pour l'année 2001 se présente comme suit :

- 12 avril 2001 : Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2001
- 29 mai 2001 : Assemblée Générale des actionnaires (Carrousel du Louvre, Paris)
- 25 juillet 2001 : Chiffre d'affaires et résultats provisoires du 1^{er} semestre 2001
- 11 septembre 2001 : Résultats définitifs du 1^{er} semestre 2001
- 10 octobre 2001 : Chiffre d'affaires des 9 premiers mois 2001

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.

Siège social

Le siège social de la Société est situé au 7, rue de Téhéran, 75008 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 au 13 décembre 2040.

3.1.4 Objet social

GROUPE DANONE a pour objet social, aux termes de l'article 2 des statuts, en tous pays :

- Directement ou indirectement : l'industrie et le commerce de tous produits alimentaires ; l'industrie et le commerce de tous produits d'emballage ; 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 toutes ces opérations en tous pays, 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, et les réaliser et exécuter sous quelque forme que ce soit.
- 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.

3.1.7 Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et expire le 31 décembre de chaque année.

3.1.8 Répartition 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 de prévoyance et même à un compte d'amortissement du capital 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.

3.1.10 Droit de vote

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 18 octobre 1935 a décidé l'attribution d'un droit de vote double, dans les conditions légales, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom d'un même actionnaire, ainsi que – en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission – aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. 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.

3.1.11 Titres au porteur identifiable

La Société peut, dans les conditions réglementaires, demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres le nom ou la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres ; à la demande de la Société, les informations visées ci-dessus pourront être limitées aux personnes détenant un nombre de titres fixé par cette dernière.

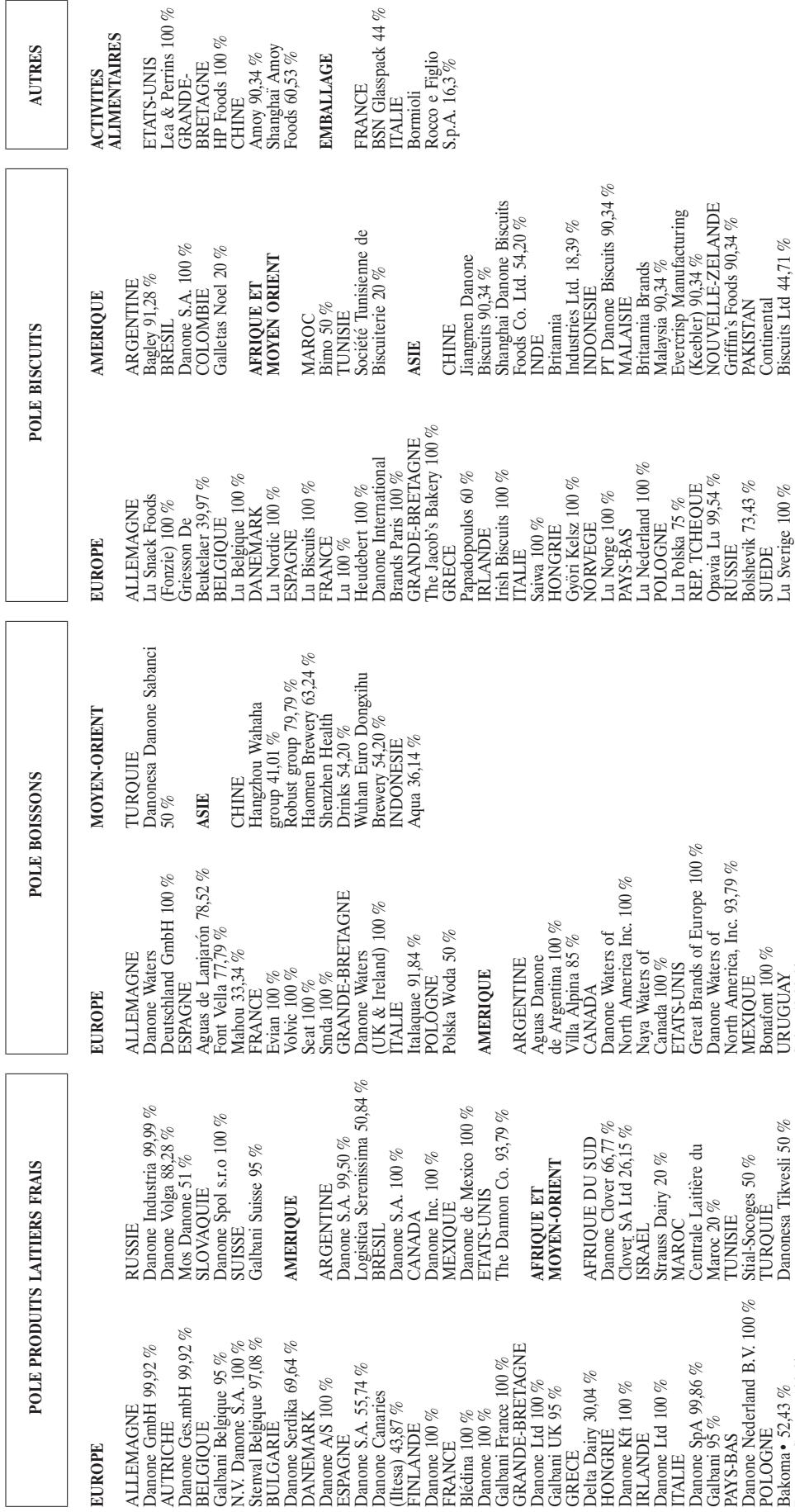
3.1.12 Franchissements de seuils

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 quinze jours 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 quinze jours 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.

3.1.13 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2000

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



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

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 au 31 décembre 2000

Au 31 décembre 2000, le capital social de 149.086.208 euros, entièrement libéré, est divisé en 149.086.208 actions, toutes de même catégorie dont la valeur nominale est de 1 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.

Conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 22 mai 2000 au Conseil d'Administration, la valeur nominale des actions a été divisée par deux le 5 juin 2000, passant de 2 euros à 1 euro.

3.2.3 Acquisition par la Société de ses propres actions

Le Conseil d'Administration peut, dans les limites et conditions fixées par la loi, procéder à l'acquisition en Bourse d'actions de la Société.

L'Assemblée Générale du 22 mai 2000 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 ces actions, sur un nombre d'actions maximum de 6.000.000 actions (soit 3.000.000 actions avant division du nominal) représentant 4 % du capital à la date à laquelle l'autorisation a été demandée, à un prix maximum d'achat de 175 euros (soit 350 euros avant division du nominal) et un prix minimum de vente de 100 euros (soit 200 euros avant division du nominal). Ce programme de rachat d'actions propres a fait l'objet d'une note d'information, qui a reçu le visa n° 00-561 de la Commission des Opérations de Bourse le 14 avril 2000.

Selon les circonstances, les actions rachetées peuvent être conservées en autocontrôle, remises en paiement ou échangées dans le cadre d'opérations futures, cédées ultérieurement sur le marché, ou utilisées dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions réservées aux salariés ou mandataires sociaux ; enfin la Société se réserve également la possibilité d'utiliser le programme de rachat d'actions pour intervenir sur le marché à des fins de régularisation des cours. 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.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 19 mai 1999, la Société a acquis 1.570.590 actions entre le 1^{er} janvier 2000 et le 31 mai 2000 au prix moyen de 110 euros et détenait ainsi 6.664.882 de ses actions. Au 31 décembre 2000, la Société n'a pas racheté d'actions dans le cadre de l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 22 mai 2000.

Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 29 mai 2001 une nouvelle autorisation, qui annulera et remplacera celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 22 mai 2000, pour racheter 9 millions d'actions à un prix maximum de 200 euros et un prix minimum de vente de 120 euros. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

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

L'Assemblée Générale du 19 mai 1999 a autorisé, pour une période de vingt-quatre mois, le Conseil d'Administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société, soit dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 19 mai 1999, soit dans le cadre d'autorisations précédemment données, et par voie de conséquence de ces annulations, à la réduction du capital dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée.

Dans le cadre des autorisations données, 9.000.000 actions ont été annulées le 31 mai 1999 et 6.400.000 actions supplémentaires ont été annulées le 4 avril 2000, ce qui a conduit à une réduction de capital complémentaire de 6,4 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 29 mai 2001 une nouvelle autorisation pour annuler et réduire le capital social dans la limite de 10 % du capital au jour de l'Assemblée. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 24 mois à compter de cette Assemblée.

3.2.5 Capital autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital

Depuis 1992, l'Assemblée Générale a donné chaque année au Conseil d'Administration l'autorisation d'augmenter le capital de la Société, y compris en cas d'offre publique d'achat et d'échange, par l'émission d'actions ou autres titres pour un montant nominal total maximal. Ce montant est de 50 millions d'euros suite au renouvellement de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 22 mai 2000, représentant 50 millions d'actions. Ces actions peuvent être émises, au choix du Conseil d'Administration, avec ou sans droit préférentiel de souscription ; dans ce dernier cas, un droit de priorité pourrait être éventuellement conféré aux actionnaires.

L'Assemblée Générale du 29 mai 2001 est appelée à renouveler les autorisations ci-dessous pour un montant nominal total de 50 millions d'euros.

Nature des titres	Montant maximal de l'augmentation de capital autorisée	Date d'autorisation	Date limite de validité
Autorisations avec droit préférentiel de souscription			
Toutes valeurs mobilières	50 millions d'euros nominal (2)	29 mai 2001	29 juillet 2003 (1)
Toutes valeurs mobilières en cas d'OPA ou OPE sur la Société . . .	50 millions d'euros nominal (2)	29 mai 2001	l'Assemblée Générale approuvant les comptes de l'exercice 2001 (1)
Autorisations sans droit préférentiel de souscription			
Toutes valeurs mobilières	50 millions d'euros nominal (2)	29 mai 2001	29 juillet 2003 (1)
Toutes valeurs mobilières en cas d'OPA ou OPE sur la Société . . .	50 millions d'euros nominal (2)	29 mai 2001	l'Assemblée Générale approuvant les comptes de l'exercice 2001 (1)
Autorisation en faveur des salariés			
Options d'achat d'actions	2 millions d'actions	29 mai 2001	29 juillet 2003 (1)
Fonds GROUPE DANONE	2 millions d'euros nominal	29 mai 2001	29 juillet 2003 (1)

(1) Sous réserve de l'adoption des résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

(2) Ces montants ne sont pas cumulables.

3.2.6 Autres titres donnant accès au capital

Les Obligations Convertibles

La Société avait émis, en janvier 1990 et octobre 1993, deux emprunts obligataires respectivement pour un montant de 3.306 millions de francs (504 millions d'euros), au taux de 6,60 % l'an et venant à échéance le 1^{er} janvier 2000 et de 4.000 millions de francs (610 millions d'euros), au taux de 3 % l'an et venant à échéance le 1^{er} janvier 2002.

La Société a décidé en 1998 le remboursement total et de manière anticipée, comme le contrat d'émission le prévoyait, de l'emprunt convertible 6,60 % – 1990 ; le remboursement a été proposé à partir du 1^{er} janvier 1999 au prix de 900 francs par obligation. Conformément au contrat d'émission, la faculté de conversion a été maintenue pendant un délai de trois mois à compter du 1^{er} janvier 1999, soit jusqu'au 1^{er} avril 1999 inclus sur la base de 1,1 action pour une obligation, et 99 % des obligations en circulation au 31 décembre 1998 ont ainsi été convertis en 1999.

La Société a décidé en 1999 le remboursement total et de manière anticipée, comme le contrat d'émission le prévoyait, de l'emprunt convertible 3 % – 1993 ; le remboursement a été proposé à partir du 1^{er} janvier 2000 au prix de 1.175 francs par obligation. Conformément au contrat

d'émission, la faculté de conversion a été maintenue pendant un délai de trois mois à compter du 1^{er} janvier 2000, soit jusqu'au 3 avril 2000 inclus sur la base d'une action pour une obligation, et 99 % des obligations en circulation au 31 décembre 1999 ont ainsi été convertis en 2000.

Les Options de Souscriptions d'Actions et Options d'Achat d'Actions

Des options de souscription puis d'achat d'actions ont été consenties aux principaux cadres supérieurs du Groupe ; la durée de ces plans a été portée depuis 1997 à 8 ans et le prix d'exercice des options est égal à la moyenne des 20 derniers cours de Bourse précédent la réunion du Conseil d'Administration qui les attribue. En 1999, une réflexion concernant le mécanisme d'attribution de ces options a été menée. Afin de définir une réelle politique mondiale de motivation des directeurs généraux et des membres des comités de direction des filiales et du siège de la Société, et de valoriser leurs niveaux de responsabilités, il a été décidé d'élargir la population des bénéficiaires, de majorer les quantités d'options attribuées, de les attribuer, généralement, par fractions biennales et de réduire à 2 ans l'interdiction de lever les options.

L'Assemblée Générale a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois et sur une période maximale de 5 ans pour le plan de mai 1992, et de 26 mois pour les plans de mai 1995 et mai 1997 des options de souscription et d'achat d'actions dans la limite de 1 % du capital de la Société. L'Assemblée Générale a également autorisé le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois et sur une période maximale de 26 mois pour le plan de mai 1999, des options d'achat d'actions dans la limite de deux millions d'actions.

Dans le cadre de ces autorisations, le Conseil d'Administration a attribué aux principaux cadres supérieurs du Groupe des options leur permettant d'acquérir un total de 2.046.210 actions existantes et de souscrire à un total de 473.440 actions nouvelles (*voir paragraphe 6.3.2*).

3.2.7 Tableau d'évolution du capital

Date de constatation (1)	Nombre d'actions créées ou annulées	Nature de l'opération	Variation du capital		Montants successifs du capital	Nombre cumulé d'actions
			Nominal	Prime d'émission		
31 janvier 1996	34 actions	Conversion d'obligations 1990	FF 2.986.070	FF 187.642.442,18	FF 712.957.960	71.295.796 actions
	39 actions	Conversion d'obligations 1993				
	298.534 actions	Levées d'options				
23 mai 1996	123.596 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	FF 1.235.960	FF 76.026.371,52	FF 714.193.920	71.419.392 actions
19 juin 1996	1.201.505 actions	Paiement du dividende en actions	FF 12.015.050	FF 815.821.895	FF 726.208.970	72.620.897 actions
29 janvier 1997	9 actions	Conversion d'obligations 1990	FF 182.520	FF 11.088.179	FF 726.391.490	72.639.149 actions
	23 actions	Conversion d'obligations 1993				
	18.220 actions	Levées d'options				
28 mai 1997	96.910 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	FF 969.100	FF 67.612.168,80	FF 727.360.590	72.736.059 actions
28 janvier 1998	205 actions	Conversion d'obligations 1990	FF 3.355.500	FF 239.424.813	FF 730.716.090	73.071.609 actions
	82 actions	Conversion d'obligations 1993				
	335.263 actions	Levées d'options				
8 juin 1998	138.849 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	FF 1.388.490	FF 134.250.321	FF 732.104.580	73.210.458 actions

Date de constatation (1)	Nombre d'actions créées ou annulées	Nature de l'opération	Variation du capital		Montants successifs du capital	Nombre cumulé d'actions
			Nominal	Prime d'émission		
26 janvier 1999	489.456 actions	Conversion d'obligations 1990	FF 7.143.520	FF 552.510.518	FF 739.248.100	73.924.810 actions
	18.014 actions	Conversion d'obligations 1993				
	206.882 actions	Levées d'options				
7 mai 1999	3.533.766 actions	Conversion d'obligations 1990	FF 35.337.660	FF 2.856.753.166,45	FF 774.585.760	77.458.576 actions
31 mai 1999	(4.500.000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	FF (45.000.000)	FF (6.654.634.080,03)	FF 729.585.760	72.958.576 actions
7 juin 1999	178.576 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	FF 1.785.760	FF 210.955.400,32	FF 731.371.520	73.137.152 actions
26 janvier 2000	388.975 actions	Levées d'options	FF 9.984.360	FF 872.034.320,00	FF 741.355.880	74.135.588 actions
	609.461 actions	Conversion d'obligations 1993				
26 janvier 2000		Conversion du capital social en euros	FF 231.239.278	FF(231.239.277,95)	€ 148.271.176	74.135.588 actions
4 avril 2000	(3.200.000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	€ (6.400.000)	FF(5.166.735.038,50)	€ 141.871.176	70.935.588 actions
4 mai 2000	3.279.711 actions	Conversion d'obligations 1993	€ 6.559.422	FF 3.285.879.677,23	€ 148.430.598	74.215.299 actions
24 mai 2000	191.415 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	€ 382.830	FF 204.537.696,06	€ 148.813.428	74.406.714 actions
5 juin 2000		Division du nominal par deux			€ 148.813.428	148.813.428 actions
30 janvier 2001	272.780 actions	Levées d'options	€ 272.780	FF 93.088.432,55	€ 149.086.208	149.086.208 actions

(1) Les Conseils d'Administration tenus fin janvier entérinent le capital social 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 2000

Le tableau suivant donne certaines informations concernant les actionnaires connus de la Société au 31 décembre 2000. A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement 5 % ou plus du capital et des droits de vote.

Actionnaire	Nombre d'actions détenues	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote	Pourcentage des droits de vote (4)
Eurafrance (1)	8.922.958	5,99 %	15.275.895	9,46 %
Worms & Cie	6.326.328	4,24 %	12.652.656	7,84 %
FINDIM Investments S.A. ("FINDIM") (2) et sa filiale				
AMERFINDIM	2.180.000	1,46 %	2.860.000	1,77 %
FCPE "Fonds GROUPE DANONE" . . .	1.120.274	0,75 %	1.740.548	1,08 %
Public	122.430.776	82,12 %	128.914.112	79,85 %
La Société et ses filiales (3)	8.105.872	5,44 %	—	—
Total	149.086.208	100,00 %	161.443.211	100,00 %

- (1) Au 14 mars 2001, Eurafrance a déclaré détenir directement et indirectement 4,10 % du capital et 7,45 % des droits de vote de la Société.
- (2) FINDIM est une société d'investissement détenue et contrôlée par la famille Fossati, auprès de laquelle la Société avait acquis des titres de participation rémunérés en quasi-totalité par des actions GROUPE DANONE.
- (3) Dont 1.441.030 actions (soit 0,97 % du capital) détenues indirectement.
- (4) Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives entièrement libérées inscrites sous le nom d'un même titulaire depuis deux ans au moins.

Au 31 décembre 2000, le nombre total d'actions détenues par les administrateurs et les membres du Comité Exécutif (22 personnes), était de 232.497 actions, soit 0,15 % du capital, hors les 17.429.286 actions détenues par Eurafrance, Worms et FINDIM dans lesquels Messieurs Michel David-Weill et Jean-Claude Haas pour Eurafrance, M. Umberto Agnelli pour Worms et M. Luca Fossati pour FINDIM ont des intérêts directs et/ou indirects.

Au 31 décembre 2000, dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale du 19 mai 1999 ou d'autorisations antérieures, le Groupe détenait directement ou au travers de sa filiale espagnole Danone SA (détenue à 55,74 %) 8.105.872 actions GROUPE DANONE, soit 5,44 % du capital.

Pactes d'Actionnaires

Les accords IFIL/Worms. IFIL, Worms et la Société ont conclu un pacte d'actionnaires le 12 octobre 1994 (le "Pacte d'Actionnaires IFIL/Worms") par lequel les parties ont convenu que les participations d'IFIL et Worms, ensemble, n'excéderaient pas 5,80 % du capital de la Société. A la suite de différentes opérations d'apports et de fusions, la totalité des actions GROUPE DANONE, auparavant détenue par IFIL ou Worms, est détenue par la société Worms et Cie, elle-même détenue majoritairement par le Groupe IFIL. Le Pacte d'Actionnaires IFIL/Worms prendra fin le 31 décembre 2001, et sera renouvelé, sauf dénonciation, automatiquement par période de deux ans.

IFIL, en vertu d'un contrat daté du 11 mars 1989 a également un droit de vendre à GROUPE DANONE sa participation dans certaines sociétés en échange de liquidités ou, au choix de GROUPE DANONE, d'actions GROUPE DANONE. IFIL est en droit de demander le paiement en actions GROUPE DANONE si sa participation dans GROUPE DANONE est inférieure à celle détenue directement ou indirectement par la famille Fossati.

L'Accord FINDIM. Dans le cadre de conventions relatives à l'acquisition de Star et de Starlux en mars 1989 et certaines autres conventions datées de novembre 1994, FINDIM a convenu avec GROUPE DANONE que la famille Fossati et les sociétés contrôlées par celle-ci ne détiendront à aucun moment plus de 5 % des actions GROUPE DANONE (ce pourcentage peut être augmenté à 6 % dans certaines circonstances). GROUPE DANONE bénéficie également d'un droit de préemption sur les actions GROUPE DANONE détenues par FINDIM.

3.3.2 Modifications dans la répartition du capital au cours des trois dernières années

La société Worms & Cie, qui a annoncé avoir franchi à la baisse le seuil de 5 % du capital de la Société le 9 avril 1999, détenait au 31 décembre 2000 4,24 % du capital et 7,84 % des droits de vote de la Société.

La société FINDIM et sa filiale AMERFINDIM, qui détenaient 2,25 % du capital et 4,10 % des droits de vote de la Société au 31 décembre 1999, détenaient au 31 décembre 2000 1,46 % du capital et 1,77 % des droits de vote de la Société.

Par ailleurs, en date du 22 février 2001, la société Eurafrance a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir directement et indirectement au 14 mars 2001 4,90 % du capital et 8,71 % des droits de vote. Le 14 mars 2001, faisant suite à des cessions en Bourse, Eurofrance a déclaré détenir directement et indirectement 4,10 % du capital et 7,45 % des droits de vote de la Société.

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

3.4 MARCHE DES TITRES DE LA SOCIETE

Les actions de la Société sont cotées à la Bourse de Paris (Premier marché – Service à Règlement Différé ; code Euroclear 12064) et font également l'objet d'une cotation sur le London Stock Exchange, la Bourse de Bruxelles et la Bourse suisse SWX Suisse Exchange.

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 et en octobre 2000 dans la composition du Dow Jones Sustainability Group Index.

L'Eurostoxx 50 regroupe les cinquante premières capitalisations boursières de la zone euro. L'intégration des actions de la Société a été réalisée à l'occasion d'une révision annuelle effectuée pour la première fois sur la base du poids relatif de la part du capital « flottant » de chaque valeur dans l'indice.

Le Dow Jones Sustainability Group Index regroupe 236 sociétés dans 24 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.

Depuis novembre 1997, les actions de la Société sont également cotées au New York Stock Exchange sous forme d'American Depository Shares ("ADS"), code DA ; chaque ADS représentant $\frac{1}{5}$ e d'action GROUPE DANONE.

Cours de bourse et volumes de transactions

Bourse de Paris (actions)

Après retraitement des informations antérieures à juin 2000 suite à la division par deux de la valeur nominale de l'action, les cours de bourse et volumes de transactions se présentent comme suit.

	Volumes				Cours	
	En titres (en titres) (1)	En capitaux (en millions d'euros)	Moyenne quotidienne (en titres)	Cours moyen mensuel (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)
1998						
Janvier	16.678.920	1.923,45	833.946	115,93	125,8	102,9
Février	10.915.674	1.285,99	545.384	118,09	127,4	112,4
Mars	12.564.818	1.419,03	546.296	113,40	118,0	109,1
Avril	11.182.580	1.352,16	559.130	120,68	127,0	113,1
Mai	9.954.858	1.258,05	497.742	126,19	133,1	120,3
Juin	9.693.430	1.260,16	440.610	130,33	137,6	125,0
Juillet	10.351.568	1.284,75	492.932	124,57	128,7	117,4
Août	7.006.422	839,92	318.474	120,39	124,8	116,5
Septembre	11.236.076	1.319,68	510.730	117,97	123,7	113,3
Octobre	13.835.734	1.613,17	658.844	115,68	121,7	108,0
Novembre	10.336.580	1.205,88	491.266	117,54	124,0	112,1
Décembre	11.795.922	1.327,74	536.178	113,35	117,4	108,6
2000						
Janvier	15.034.498	1.729,48	715.928	115,50	123,5	109,5
Février	11.012.700	1.195,59	529.436	108,08	112,3	103,4
Mars	16.726.068	1.852,56	768.292	105,45	116,0	90,2
Avril	10.160.632	1.264,54	574.902	121,45	127,5	112,9
Mai	13.462.586	1.798,97	616.126	130,81	139,8	120,3
Juin	9.722.256	1.474,00	502.840	134,27	141,6	123,6
Juillet	10.050.630	1.601,94	539.595	145,09	164,5	137,1
Août	10.970.425	1.764,51	490.472	156,37	163,7	150,0
Septembre	12.618.549	2.174,36	666.721	156,11	163,0	147,9
Octobre	12.678.071	2.130,92	614.016	155,33	172,4	143,5
Novembre	15.270.486	2.407,72	697.870	162,19	173,0	138,3
Décembre	7.906.018	1.438,72	520.946	154,37	167,3	143,6
2001						
Janvier	15.190.746	2.285,07	711.106	147,23	163,30	135,00
Février	9.982.328	1.718,59	585.583	146,49	152,80	139,70

Source : Euronext Paris S.A.

(1) Y compris les transactions effectuées hors bourse.

New York Stock Exchange (ADS)

Après retraitement des informations antérieures à juin 2000 suite à la division par deux de la valeur nominale de l'action, les cours de bourse et volumes de transactions se présentent comme suit.

	Volumes				Cours	
	En titres (en milliers de titres)	En capitaux (en milliers de dollars US) (1)	Moyenne quotidienne (en milliers de titres)	Cours moyen mensuel (en dollars US)	Plus haut (en dollars US)	Plus bas (en dollars US)
1999						
Janvier	2.080,0	55.236,5	110,0	26,6	29,4	24,1
Février	1.175,2	31.141,0	61,8	26,5	28,8	25,0
Mars	1.450,0	35.793,3	63,0	24,7	28,8	24,0
Avril	891,0	23.045,3	42,4	25,9	26,8	24,7
Mai	739,6	19.901,1	37,0	26,9	27,5	26,1
Juin	590,2	15.995,0	26,8	27,1	28,2	26,2
Juillet	1.688,6	43.733,1	80,4	25,9	26,7	25,1
Août	929,4	23.732,7	42,2	25,6	26,2	24,8
Septembre	895,2	22.137,4	42,6	24,8	25,5	24,1
Octobre	1.095,4	27.146,4	52,0	24,9	25,8	23,6
Novembre	1.039,0	25.245,1	49,4	24,3	26,1	23,0
Décembre	1.143,6	26.113,0	52,0	22,9	23,6	21,8
2000						
Janvier	1.089,6	25.248,2	54,5	23,2	24,6	21,7
Février	887,2	18.956,8	44,4	21,4	22,4	20,1
Mars	1.874,2	38.048,0	81,5	20,5	22,6	17,7
Avril	1.154,8	27.075,4	60,8	23,4	24,4	22,4
Mai	1.141,6	27.335,6	54,4	23,9	25,3	22,3
Juin	927,7	24.007,9	42,2	25,9	27,1	24,0
Juillet	711,9	19.775,2	35,6	27,8	30,6	26,7
Août	1.171,3	33.443,0	50,9	28,6	29,8	27,4
Septembre	1.098,0	30.247,7	54,9	27,5	28,8	26,1
Octobre	858,1	23.124,1	39,0	26,9	29,2	25,2
Novembre	1.046,2	29.195,3	49,7	27,9	29,5	24,8
Décembre	888,8	24.955,7	44,4	28,1	30,7	26,1
2001						
Janvier	895,1	24.546,3	42,6	27,4	30,2	25,7
Février	577,1	15.604,2	30,4	27,0	27,9	26,4

Source : Bloomberg

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

3.5 DIVIDENDES

Un dividende de 1,90 euro (12,46 FF) et 2,85 euros (18,69 FF) avec avoir fiscal sera proposé par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001 aux 149.086.208 actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2000.

Après retraitement des informations antérieures à juin 2000 suite à la division par deux de la valeur nominale de l'action, les dividendes distribués au titre des cinq exercices précédents ont été les suivants :

Année de distribution de dividende	Dividende par action	Dividende approuvé (en millions d'euros)	Dividende payé (en millions d'euros)
1995	€ 1,22 FF 8,00	174	174
1996	€ 1,30 FF 8,50	188	188
1997	€ 1,41 FF 9,25	206	204
1998	€ 1,50 FF 9,84	222	207
1999	€ 1,75 FF 11,48	259	236

Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France.

Les dividendes 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

4.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE GROUPE DANONE ET DU GROUPE

4.1.1 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 0,15 milliard 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⁽¹⁾ 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, réalisant un chiffre d’affaires important dans les produits laitiers⁽²⁾ et les 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 yoghurts aux Etats-Unis ; Générale Biscuit, une 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 joint ventures. En Europe occidentale, par exemple, BSN a acquis Volvic en France afin de renforcer sa position dans les activités d’eau en bouteilles. Hors d’Europe occidentale, le Groupe BSN, rebaptisé “GROUPE DANONE” en 1994 (comme expliqué ci-dessous), a suivi une politique active d’acquisitions, visant à étendre ses activités au niveau international, en Asie-Pacifique, en Amérique latine et en Europe Centrale, et 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, également 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 et Biscuits). Le Groupe a ainsi procédé, au cours de ces quatre dernières années, 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 56 % du capital de la 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. Le total des activités cédées représentait un chiffre d’affaires global de l’ordre de 4 milliards d’euros.

(1) 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.

(2) 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.

Cette stratégie de recentrage a permis au Groupe de concentrer ses moyens financiers et humains sur des catégories 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 près de 1,5 milliards d'euros depuis 1997.

Depuis 1998, le Groupe est organisé en trois pôles métiers mondiaux qui représentent 97 % du chiffre d'affaires consolidé des activités conservées au 31 décembre 2000 : (i) les Produits Laitiers Frais, qui regroupent les yoghourts, les desserts, les fromages et les aliments infantiles et représentent environ 46 % du chiffre d'affaires du Groupe, (ii) les Boissons, essentiellement l'eau conditionnée après la cession des activités de Bière en Europe, qui représentent environ 29 % du chiffre d'affaires, et (iii) les Biscuits sucrés et salés, qui représentent environ 22 % du chiffre d'affaires.

4.1.2 Faits marquants de l'année 2000

L'exercice 2000 a marqué l'entrée du Groupe dans une nouvelle phase de son histoire. Recentré sur ses 3 métiers de base, après le désengagement de son activité européenne de Bière annoncé en début d'année, Danone a démontré le potentiel de sa nouvelle configuration dans la mise en œuvre de sa stratégie de croissance rentable. La marge opérationnelle a continué à progresser sensiblement, malgré un contexte rendu difficile par la hausse des matières premières. La croissance organique, parmi la plus élevée des grands groupes agro-alimentaires mondiaux, a affiché une nouvelle accélération. Parallèlement, Danone a continué à mener des opérations de croissance externe ciblées, venant asseoir sa stratégie d'internationalisation dans ses 3 métiers.

Deux opérations majeures de croissance externe sont intervenues au cours de l'exercice : l'acquisition de McKesson Water aux Etats-Unis et le rachat de certains actifs du Groupe United Biscuits.

McKesson Water est un des leaders américains de la livraison à domicile d'eau en grands contenants. La société, qui a réalisé en 2000 335 millions de dollars de chiffre d'affaires sur 10 mois, est plus particulièrement présente dans la Sunbelt américaine (côte ouest et sud-ouest) sous la marque Sparkletts. Sous cette même marque, la société a développé, au cours de ces dernières années, une activité en forte croissance d'eau en bouteilles distribuée à la fois dans le circuit de la livraison à domicile et dans les supermarchés. Cette acquisition stratégique permet au Groupe Danone de disposer d'un savoir-faire et d'une technologie unanimement reconnus, qui pourront être valorisés dans les activités existantes d'eau en grands contenants du Groupe (Indonésie, Canada, Argentine) ou dans des développements futurs.

Dans les Biscuits, Danone a procédé au rachat de certains actifs ciblés de la société United Biscuits, après l'acquisition de cette société par un groupe d'investisseurs financiers. Cette opération a permis au Groupe de renforcer sa position sur certains marchés (Biscuits salés et crackers en Grande-Bretagne, Italie et Malaisie, Biscuits sucrés en Pologne) et de pénétrer, avec une position de leader, de nouveaux marchés où sa présence était faible, voire inexistante (Hongrie, Pays Nordiques).

Parallèlement à ces deux opérations majeures, le Groupe a mené, dans ses métiers, une politique active de développement dans les différentes régions du monde. Dans les Produits Laitiers Frais, le Groupe a pris le contrôle d'une société brésilienne nouvellement créée, qui comprend la marque Paulista et les activités produits laitiers frais et lait UHT de la Cooperativa Central de Laticinios de l'Etat de Sao Paulo, devenant ainsi le leader incontesté du marché brésilien. Il a aussi pris la majorité au capital de la société de distribution Logistica Serenissima en Argentine et une participation d'environ 5 % dans la société japonaise Yakult, spécialisée dans les produits laitiers probiotiques. De plus, la participation dans Galbani en Italie a été portée de 90 % à 95 %. Dans l'Eau, le Groupe a racheté 92 % de Robust, lui permettant ainsi de contrôler les deux premiers acteurs d'un marché chinois en très forte croissance. Le Groupe a par ailleurs créé une joint-venture avec la société San Benedetto en vue d'aborder le marché de l'eau en Pologne, a pris le contrôle de 57,34 % du leader uruguayen Salus et a acquis la société Flora en Turquie ainsi qu'une part importante des actifs de la société Naya au Canada. Dans les Biscuits, Danone a porté sa participation à 100 % dans la société brésilienne Aymore.

Par ailleurs, le Groupe a annoncé un accord avec le Groupe Al-Faisaliah portant sur certaines activités de la société Al Safi, l'un des principaux acteurs sur le marché des Produits Laitiers Frais en Arabie Saoudite, un accord en vue d'acquérir 50 % d'Aquarius Water, leader de la distribution d'eau à domicile à Shanghai, et annoncé le lancement d'une offre publique d'achat sur les titres de Mecaniver, société dans laquelle il détenait déjà une participation de 89 % et qui détient les principales filiales du Groupe aux Etats-Unis.

Ces différentes opérations traduisent les trois grands axes stratégiques de la politique de croissance externe du Groupe : (i) l'accroissement du pourcentage de participation dans les sociétés qui ne sont pas contrôlées à 100 %, (ii) le renforcement des positions existantes pour asseoir localement des positions de leaders et (iii) l'entrée dans de nouveaux pays pour y développer les métiers du Groupe.

Le succès de la politique d'innovation, illustré par la progression en 2000 de plus de 50 % du chiffre d'affaires d'*Actimel* et de 40 % de la gamme de Biscuits allégés Taillefine/Vitalinea, a continué à participer pleinement aux objectifs de croissance rentable du Groupe. De nouveaux produits prometteurs ont été introduits au cours de l'exercice : lancement de l'eau à marque DANONE dans certains pays européens, d'un format Volvic 5 litres, d'un nouveau format "nomade" pour Evian, d'une version à boire du yoghourt Danimals aux Etats-Unis, de barres céréalières à marque Taillefine en France ou encore l'extension à la Malaisie, l'Indonésie et à la Chine du concept de biscuit Tiger, qui a connu un grand succès en Inde.

Avec une croissance organique des ventes particulièrement soutenue (7,0 %), une progression sensible de la marge opérationnelle (de 10,5 % à 10,8 %) et du bénéfice net par action (+13,2 % hors plus-values de cession et amortissement exceptionnel d'actifs incorporels), les résultats de l'année 2000 confirment le bien-fondé et le potentiel des orientations stratégiques mises en œuvre au cours de ces dernières années.

4.1.3 Description des principales activités

Généralités

Le Groupe DANONE est un acteur clé de l'industrie alimentaire mondiale, avec un chiffre d'affaires d'environ 14,3 milliards d'euros (93,7 milliards de francs) et un résultat opérationnel avoisinant 1,5 milliard d'euros (10,2 milliards de francs) en 2000. *Pour une explication détaillée, voir Chapitre 5 Patrimoine – Situation Financière – Résultats.*

Le Groupe DANONE est le premier producteur mondial⁽¹⁾ de Produits Laitiers Frais, le second producteur mondial de Biscuits et le second producteur mondial d'Eau conditionnée. Certaines marques et produits du Groupe sont leaders sur les marchés nationaux et internationaux, tels que *Danone* (*Dannon* aux Etats-Unis), 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*, une des grandes marques européennes de biscuits, *Wahaha*, première marque chinoise d'eau en bouteilles et les fromages *Galbani*, numéro un en Italie et un des principaux producteurs mondiaux de mozzarella. Le Groupe est par ailleurs présent dans le segment des sauces avec des marques à forte notoriété internationale, notamment *HP Foods*, *Lea & Perrins* et *Amoy*.

La stratégie du Groupe repose sur (i) la focalisation sur trois catégories de produits fortement axées sur la santé, (ii) des marques puissantes dynamisées par une communication publicitaire soutenue, (iii) une géographie équilibrée entre pays développés et pays émergents, (iv) ainsi qu'une politique d'innovation ambitieuse supportée par une connaissance toujours plus pointue des attentes des consommateurs.

La stratégie de développement international du Groupe, tant par croissance externe que par croissance organique, a conduit à une très forte progression des ventes hors d'Europe Occidentale, ventes qui représentent 41 % du chiffre d'affaires des activités conservées au 31 décembre 2000, contre moins de 15 % en 1995.

La marque *Danone* (*Dannon* aux Etats-Unis) représente maintenant plus d'un tiers des ventes du Groupe et a enregistré au cours de l'exercice 2000 une croissance organique supérieure à 12 %.

(1) 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.

Elle est aujourd’hui utilisée pour les Produits Laitiers Frais, mais aussi pour de l’Eau en bouteilles aux Etats-Unis et en Europe ainsi que pour des Biscuits en Amérique Latine et en Asie.

La forte croissance organique enregistrée ces dernières années repose sur la capacité du Groupe à commercialiser des produits de qualité répondant aux attentes locales : (i) en améliorant les produits des sociétés nouvellement acquises, (ii) en 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) en 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 Danone 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 2000 et détient de très fortes positions aux Etats-Unis, au Canada, en Grande-Bretagne ou encore en Allemagne. *Volvic* est le leader des eaux plates en Allemagne, segment particulièrement dynamique, et la première eau importée au Japon.

Produits et marchés

Les tableaux ci-dessous présentent les activités du Groupe par principaux marchés géographiques (France, reste de l’Union Européenne, et reste du monde) et par pôles.

Zones géographiques

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d’affaires net et le résultat opérationnel consolidés des activités du Groupe DANONE en France, dans le Reste de l’Union Européenne et dans le Reste du Monde, pour les années 1998, 1999 et 2000.

	Exercice clos au 31 décembre (1)					
	1998	1999		2000		
	(En millions d'euros, sauf %)					
<i>Chiffre d'affaires</i>						
France (2)	5.042	37,0 %	4.963	35,4 %	4.298	28,5 %
Reste de l’Union Européenne (3)	5.267	38,7 %	5.084	36,3 %	5.273	35,0 %
Reste du Monde (4)	3.303	24,3 %	3.960	28,3 %	5.512	36,5 %
Cessions internes (5)	(677)		(714)		(796)	
Total	12.935	100 %	13.293	100 %	14.287	100 %
<i>Résultat opérationnel</i>						
France (2)	589	45,1 %	587	41,7 %	526	33,8 %
Reste de l’Union Européenne (3)	475	36,1 %	501	35,6 %	541	34,8 %
Reste du Monde (4)	248	18,8 %	319	22,7 %	489	31,4 %
Frais centraux non répartis (6)	(19)		(16)		(6)	
Total	1.293	100 %	1.391	100 %	1.550	100 %

- (1) 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.
- (2) Chiffre d'affaires, ou résultat opérationnel des filiales françaises du Groupe, après élimination des ventes entre sociétés françaises, mais avant élimination des cessions inter-zones (voir note 5 ci-après).
- (3) Chiffre d'affaires, ou résultat opérationnel des filiales du Groupe dans les autres pays de l’Union Européenne, après élimination des ventes entre sociétés des autres pays de l’Union Européenne, mais avant élimination des cessions inter-zones (voir note 5 ci-après).
- (4) Chiffre d'affaires ou résultat opérationnel des filiales du Groupe situées hors Union Européenne, après élimination des ventes entre sociétés situées hors Union Européenne, mais avant élimination des cessions inter-zones (voir note 5 ci-après).

- (5) Les cessions internes correspondent aux ventes entre sociétés opérant dans des zones géographiques distinctes (principalement les ventes de produits d'exportation, essentiellement d'eaux minérales, réalisées par les filiales du Groupe situées en Europe occidentale, aux filiales de distribution situées hors de cette zone).
- (6) Les frais centraux non répartis représentent le solde des charges du Groupe, notamment celles concernant la direction générale du Groupe, qui n'ont pas été affectées aux pôles opérationnels.

Pôles d'activité

Le tableau ci-dessous présente par pôle d'activité, pour les années 1998, 1999 et 2000 (i) le chiffre d'affaires net consolidé et (ii) le résultat opérationnel consolidé du Groupe DANONE.

	Exercice clos au 31 décembre										
	1998	1999		2000							
	(En millions d'euros, sauf %)										
<i>Chiffre d'affaires (1) :</i>											
Produits Laitiers Frais	5.665	43,2 %	5.981	44,7 %	6.530	45,7 %					
Boissons (2)	3.004	22,9 %	3.565	26,6 %	4.141	28,9 %					
Biscuits	2.607	19,9 %	2.822	21,1 %	3.255	22,8 %					
Autres Activités Alimentaires (2)	905	6,9 %	527	3,9 %	378	2,6 %					
Emballage (3)	932	7,1 %	501	3,7 %	—	—					
Cessions	(178)	—	(103)	—	(17)	—					
Total	12.935	100 %	13.293	100 %	14.287	100 %					
<i>Résultat opérationnel (1) :</i>											
Produits Laitiers Frais	621	47,3 %	655	46,5 %	712	45,8 %					
Boissons (2)	368	28,1 %	440	31,3 %	513	33,0 %					
Biscuits	203	15,5 %	222	15,8 %	282	18,1 %					
Autres Activités Alimentaires (2)	29	2,2 %	39	2,8 %	49	3,1 %					
Emballage (3)	91	6,9 %	51	3,6 %	—	—					
Frais centraux non répartis	(19)	—	(16)	—	(6)	—					
Total	1.293	100 %	1.391	100 %	1.550	100 %					

- (1) Chiffre d'affaires ou résultat opérationnel des sociétés après élimination des ventes entre sociétés appartenant au même pôle, mais avant élimination des cessions internes. Les cessions internes correspondent à des ventes de produits entre sociétés appartenant à des pôles différents.
- (2) En 1999 les activités de plats cuisinés frais et surgelés ont été cédées et n'ont contribué au chiffre d'affaires que sur les six premiers mois de l'année. En 2000, les activités de Bière en France et en Belgique, cédées, n'ont été consolidées que sur les 6 premiers mois de l'année ; les activités de Bière en Espagne, cédées ultérieurement, ont été consolidées sur les 12 mois de l'exercice.
- (3) En 1999, Danone a vendu la majorité de sa participation dans la société holding du pôle l'Emballage à des investisseurs financiers. Ces activités ont contribué au chiffre d'affaires sur le premier semestre de l'année. A compter du deuxième semestre 1999, les activités de l'emballage ont été mises en équivalence.

Produits Laitiers Frais. Avec un chiffre d'affaires d'environ 6,5 milliards d'euros (42,8 milliards de francs) en 2000, représentant environ 3 millions de tonnes, Danone est le premier producteur mondial de Produits Laitiers Frais avec une part de marché avoisinant les 15 %. L'activité de ce pôle repose essentiellement sur les yoghurts et produits assimilés qui, en 2000, constituent approximativement 75 % de son chiffre d'affaires. Danone produit aussi des fromages italiens sous la marque *Galbani*, qui ont contribué en 2000 pour environ 15 % du chiffre d'affaires du pôle, et des aliments infantiles vendus essentiellement en France sous la marque *Blédina*.

Principaux marchés et marques. Le chiffre d'affaires de ce pôle est réalisé pour 23 % en France, 46 % dans le reste de l'Union Européenne et 31 % dans le reste du monde. Les principaux marchés pour les Produits Laitiers Frais de Danone sont la France, l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne, qui ensemble ont représenté 60 % du chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais en 2000. Hors d'Europe Occidentale, les principaux marchés du Groupe sont les Etats-Unis, le Mexique, le Brésil et l'Argentine.

En France, Danone est leader du marché des Produits Laitiers Frais, avec approximativement un tiers du marché total. Il y commercialise des yoghurts et produits assimilés et d'autres produits laitiers essentiellement sous la marque *Danone* et des produits d'alimentation infantile sous la marque *Blédina*.

En Italie, le Groupe DANONE détient 95 % de Galbani, premier fabricant de fromages italiens (tels que *Bel Paese*, *Santa Lucia* ou *Dolcelatte*), ainsi que certains produits de charcuterie (sous la marque *Casa Romagnoli*). Danone est également le premier producteur de yoghurts en Italie, avec une part de marché proche de 24 %. En Espagne, le Groupe détient 55,74 % de Danone S.A., premier producteur espagnol de Produits Laitiers Frais avec une part de marché d'environ 53 %.

En Allemagne, Danone occupe une position de leader en chiffre d'affaires sur un marché très fragmenté. Danone est également présent en Belgique et au Portugal avec des positions de numéro 1, par l'intermédiaire de filiales produisant localement, et 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. Le Groupe détient par ailleurs une participation de 50 % dans deux importants producteurs de Produits Laitiers Frais en Turquie et une participation de 30 % dans la filiale spécialisée dans les Produits Laitiers Frais du Groupe Delta Dairy en Grèce.

Dans les pays d'Europe Centrale, Danone est le premier producteur de Produits Laitiers Frais en Pologne, en Hongrie, en République Tchèque et en Bulgarie. Dans tous ces pays, Danone a une des plus fortes notoriétés au sein des marques alimentaires. Le Groupe est, par ailleurs, un acteur important avec une présence industrielle en Russie et en Roumanie, et dispose 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 volumes, en Amérique Latine et second producteur en Amérique du Nord. Le Groupe occupe une position de leader au Brésil, au Mexique, en Argentine et au Canada, et une position de numéro 2 aux Etats-Unis.

Dans la zone Asie-Pacifique, Danone est présent en Chine et dans d'autres pays tels que l'Australie et le Japon, par voie de licences ou de joint ventures. En 2000, Danone a décidé d'accélérer son développement en Chine en confiant la gestion de ses activités existantes à la société Shanghai Bright Dairy, leader des produits laitiers dans le pays, en échange d'une participation minoritaire dans cette société.

Danone détient également des participations minoritaires dans les principaux producteurs de Produits Laitiers Frais au Maroc, en Tunisie et en Israël, et en Afrique du Sud, une position majoritaire dans la société Danone Clover et une participation minoritaire de 26,15 % dans la société Clover SA.

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 relancement de produits existants visant à toujours mieux répondre aux attentes des consommateurs, tant en terme de formulation que de format ou de packaging.

Lancé en 1995, *Actimel*, produit laitier probiotique maintenant commercialisé dans 14 pays, continue à enregistrer une très forte progression de ses ventes. Son chiffre d'affaires a progressé de 52,8 % en 2000 à 251 millions d'euros. Une version allégée a été lancée au cours de l'exercice en Belgique, Allemagne, Grande-Bretagne, Irlande et Autriche, avec des extensions envisagées prochainement dans d'autres pays. *Actimel* a été lancé sur certains marchés tests aux Etats-Unis au cours de l'exercice 2000.

Danone a continué à développer sa gamme de yaourts à boire, particulièrement adaptée aux nouvelles tendances de consommation "nomades" et de "snacking". Les lancements réalisés en Europe centrale et en Europe du Sud (*Bio Drink* en Espagne par exemple) ont affiché de très bons résultats. Sur le segment des produits à boire pour enfants, le lancement de *Danimals Drinkable* a rencontré un très grand succès aux Etats-Unis alors que *Petits Gervais aux Fruits* à boire était étendu au Mexique, aux Pays-Bas et en Allemagne.

Jockey Petit Encas/Danio, produit prometteur, a été déployé avec d'excellents résultats, en France, Pologne, Autriche, Espagne et Russie et la gamme des produits allégés *Vitalinea*, particulièrement porteuse, a été lancée avec succès en Allemagne et en Irlande.

Tendances du marché. Dans l'ensemble, le marché des Produits Laitiers a progressé régulièrement au cours des dernières années dans les pays développés. Aux Etats-Unis, le marché a

affiché une accélération sensible au cours de l'exercice 2000, faisant de cette catégorie l'une des plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire dans ce pays. Dans les pays émergents, les marchés ont connu une dynamique favorable, parfois perturbée de manière temporaire par des ralentissements économiques conjoncturels. Le Groupe estime que l'introduction de nouveaux produits, notamment les produits "santé", les desserts, les produits pour enfants et 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. La demande sur le marché du fromage en Italie devrait rester relativement stable, confortant la stratégie de Galbani visant à accroître sa présence à l'exportation sur les autres marchés européens. Danone prévoit une poursuite de la croissance de la demande d'aliments infantiles en France, malgré une progression modérée de la natalité. Cette croissance devrait provenir d'une part, du passage du "fait maison" à l'alimentation préparée, et d'autre part, du succès rencontré par les nouvelles gammes de produits innovants mis sur le marché.

Boissons. Le pôle Boissons regroupe les activités du Groupe DANONE dans l'Eau conditionnée, la part résiduelle des activités du pôle Bière après cession des activités européennes intervenue au cours de l'année 2000 et d'autres boissons non alcoolisées. Le chiffre d'affaires du pôle Boissons, de 4,1 milliards d'euros (27,2 milliards de francs), a été réalisé pour 27 % en France, 23 % dans le reste de l'Union Européenne et 50 % dans le reste du monde.

Danone est le deuxième producteur mondial d'eau conditionnée avec trois des quatre premières marques mondiales d'eau embouteillée en volume : Evian, Wahaha (Chine) et Volvic. Le chiffre d'affaires consolidé de l'eau conditionnée a été de 2,6 milliards d'euros pour 8,8 milliards de litres vendus. Danone occupe la seconde place en Europe, la seconde place aux Etats-Unis et la première place en Asie-Pacifique. En volume, le Groupe dispose d'une part de marché mondiale de l'ordre de 10 % (en intégrant les activités de la société indonésienne Aqua, contrôlée à 40 % par Danone, dont le chiffre d'affaires n'est pas consolidé).

Principaux marchés et marques – Eau conditionnée. 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 d'eaux gazeuses. Le premier marché de l'eau en bouteilles du Groupe est la France, où il détient environ 24 % du marché national en volume, essentiellement grâce à ses marques *Evian*, *Volvic*, *Badoit*, *Salvatet* et *Arvie*. Danone est également le premier producteur d'eau en bouteilles en Espagne, avec environ 36 % du marché, grâce à ses marques *Lanjarón*, *Font Vella* et *Fonter*. En Italie, Danone est leader du marché des eaux gazeuses, grâce à sa filiale Italaquae, qui commercialise les marques *Ferrarelle* (eau pétillante) et *Boario* (eau plate et gazeuse). En Allemagne et en Grande-Bretagne, deux marchés en très forte croissance, le Groupe occupe une position de leader dans les eaux plates grâce à *Evian* et *Volvic*. Danone détient également une participation significative dans un important producteur d'eau embouteillée en Turquie.

Aux Etats-Unis, sur un marché très dynamique en forte croissance, le Groupe dispose de différentes positions solides et complémentaires qui font du Groupe le second acteur national sur le marché de l'eau conditionnée. Grâce au rachat de McKesson Water au début de l'année 2000, le Groupe occupe aujourd'hui une position prépondérante dans la livraison à domicile de grands contenants. Cette société, plus particulièrement présente sur la côte ouest des Etats-Unis, réalise la majeure partie de ses ventes sous la marque *Sparkletts*. Danone commercialise également la marque *Evian*, qui occupe une position de leader sur le segment des eaux premium et, pour répondre à un très fort développement des eaux "cœur de marché", le Groupe dispose d'une eau de source à marque *Dannon*, lancée en 1996, qui est aujourd'hui une des marques leader de ce segment, avec une position particulièrement forte en supermarchés, et de l'eau embouteillée à la marque *Sparkletts*.

Au Canada, Danone détient la société Aquaterra Corporation, avec les marques *Crystal Springs* et *Labrador*. Le Groupe a par ailleurs procédé au rachat en 2000 de certains actifs, dont la marque, de la société Naya, acteur important du marché canadien. A l'issue de cette opération, le Groupe contrôle environ 30 % du marché canadien de l'eau conditionnée et dispose d'une solide position de numéro 1 sur ce marché.

En Amérique Latine, le Groupe détient 100 % de Bonafont, leader du marché mexicain de l'eau en bouteilles. Après le rachat en 1999 des intérêts minoritaires d'Aguas Minerales et l'acquisition de Termas Villavicencio, le Groupe occupe en Argentine une forte position de leader

dans l'eau embouteillée. Le Groupe a par ailleurs pris le contrôle en 2000 de 57,34 % de la société Salus, leader du marché de l'eau en Uruguay.

En Asie, le Groupe DANONE occupe une position de leader absolu dans le marché de l'eau conditionnée, avec une part de marché globale supérieure à 20 % en volume (en intégrant la société Aqua).

En Chine, le Groupe contrôle près de 50 % du marché de l'eau embouteillée par l'intermédiaire de ses deux principales participations, Wahaha et Robust, et a commercialisé en 2000 près de 2 milliards de litres d'eau dans le pays. Le Groupe a pris en 1996 une participation majoritaire dans le principal producteur chinois de boissons lactées, commercialisées sous la marque *Wahaha* qui a débuté en 1997 la production et la commercialisation d'eau en bouteilles. Grâce au très fort dynamisme du marché chinois et à la puissance de sa marque et de son réseau de distribution, Wahaha occupe aujourd'hui une position de numéro 1 sur le marché chinois des eaux en bouteilles. En 2000, avec 1,1 milliards de litres d'eau vendus, *Wahaha* est devenue la seconde marque d'eau embouteillée la plus vendue au monde. Cette société occupe par ailleurs une forte position de leader sur le marché des boissons lactées et détient une part de marché significative sur le marché des colas. En 2000, le Groupe a significativement renforcé ses positions en Chine en rachetant 92 % du numéro 2 de l'eau embouteillée et des boissons lactées, Robust, et en annonçant un accord en vue d'acquérir 50 % de la société Aquarius Water, leader de la vente à domicile d'eau en grands contenants à Shanghai.

Le Groupe contrôle par ailleurs 40 % de la société Aqua (consolidée par mise en équivalence), numéro 1 du marché indonésien de l'eau conditionnée avec une part de marché de l'ordre de 50 %. En 2000, la société a commercialisé 1,8 milliard de litres, dont environ 70 % en grands contenants. Depuis le début de l'année 2000, les produits de la société sont commercialisés sous la marque *Aqua Danone*.

Le Groupe a réalisé en 2000 sa première opération dans l'eau en Europe Centrale, en créant une joint-venture avec la société San Benedetto, dans le but d'aborder le marché polonais, un des principaux marchés de la zone.

Nouveaux produits – Eau conditionnée. Le Groupe a fait preuve, au cours de l'exercice, d'un grand dynamisme en terme d'innovation. Une nouvelle bouteille Evian "Nomade" de 0,75 litre a été lancée internationalement pour répondre aux nouvelles tendances de consommation hors domicile. Volvic a été la première marque d'eau minérale française à commercialiser un format de 5 litres (intégrant un robinet) pour satisfaire un souci croissant de praticité dans la consommation familiale. L'eau aromatisée Volvic a été lancée en Grande-Bretagne pour répondre, dans un pays où la consommation d'eau connaît une très forte croissance, à une préoccupation de santé/bien-être dans tous les instants de l'alimentation quotidienne. Le Groupe a par ailleurs procédé au lancement dans différents pays européens d'eau embouteillée à marque Danone, première expérience en la matière dans cette zone. Une eau Danone Taillefine/Vitasnella a été commercialisée en France et en Italie sur le segment des eaux minceurs, alors qu'un nouveau concept d'eau minérale enrichie en minéraux a été lancé en France, Belgique et Grande-Bretagne sous la marque Danone Activ'. Ces eaux à marque Danone répondent à une demande croissante des consommateurs pour des produits toujours plus segmentés à caractère "fonctionnel". Par ailleurs, Danone a signé en 2000 un accord de licence avec le groupe Johnson & Johnson permettant à ce dernier de lancer une gamme de produits cosmétiques sous la marque *Evian Affinity*.

Tendances du marché – Eau conditionnée. L'eau conditionnée constitue, au niveau mondial, un des segments les plus dynamiques du secteur alimentaire grâce aux tendances de consommation privilégiant les concepts de santé et de sécurité. Le marché européen, le plus important au monde, connaît globalement, en dépit d'une consommation par habitant déjà relativement élevée, une croissance assez soutenue. Hors d'Europe occidentale, la consommation d'eau embouteillée progresse régulièrement. Certains pays, qui disposent déjà d'un marché de taille significative, tels les Etats-Unis, la Chine ou l'Indonésie, continuent à connaître des croissances importantes.

Biscuits. Avec un chiffre d'affaires d'environ 3,3 milliards d'euros (21,4 milliards de francs) en 2000, représentant 1,2 millions de tonnes, Danone occupe une position de second producteur mondial de biscuits. Le Groupe produit des biscuits et des "snacks", représentant plus de la moitié du chiffre d'affaires réalisé dans le pôle biscuits, ainsi que des produits de snacking salés, de la panification sèche, des crackers et de la pâtisserie industrielle.

Principaux marchés et marques. Le chiffre d'affaires du pôle est réalisé en France pour 34 %, dans le reste de l'Union Européenne pour 28 % et dans le reste du monde pour 38 %. Le premier marché du Groupe est la France où, en 2000, il occupe la première position avec plus d'un tiers du marché. Les principaux produits y sont commercialisés sous les marques *LU* pour les biscuits, et *Heudebert* pour la panification sèche. Danone réalise également un chiffre d'affaires important dans ce secteur au Royaume-Uni, où il commercialise ses produits sous la marque *Jacob's*. Le Groupe est le leader du marché en Belgique, en Irlande, aux Pays-Bas et en Grèce, et le deuxième producteur de biscuits en Italie.

En Europe Centrale, Danone est le leader du marché avec une présence significative sur les marchés russe, tchèque, slovaque et polonais. Grâce au rachat des activités de United Biscuits, le Groupe a sensiblement renforcé sa position de numéro 1 en Pologne et a acquis une position de leader en Hongrie sur un marché dont il était quasiment absent jusqu'alors.

En Amérique Latine, Danone est le premier producteur de biscuits avec une présence au Brésil, en Argentine et en Colombie. Le marché brésilien du biscuit estimé à 900.000 tonnes est le quatrième marché mondial en volume, et le premier marché d'Amérique Latine. Danone, présent avec les marques *Danone* et *Triumpho*, a renforcé sa présence en finalisant, en 2000, le rachat à 100 % d'*Aymore*, important producteur brésilien. Le Groupe y occupe ainsi une position de numéro 2, très proche du numéro 1. En Argentine, *Bagley* est l'un des plus importants producteurs argentins de biscuits. Danone a par ailleurs fait son entrée en 1999 sur le marché colombien en prenant une participation de 20 % dans le leader local *Galletas Noel*, qui y détient une part de marché supérieure à 50 %.

En Asie Pacifique, Danone occupe la première place en volume sur le marché des biscuits. En Chine, second marché mondial en volume, la marque *Danone* occupe une position de numéro 1 et enregistre une croissance organique particulièrement soutenue. En Inde, troisième marché mondial en volume, Danone, au travers de sa filiale *Britannia Industries Ltd*, est le premier producteur du pays. Le Groupe est par ailleurs le premier producteur de biscuits en Nouvelle-Zélande, avec une part de marché supérieure à 60 % et un acteur de premier plan en Malaisie où en 2000, le Groupe a renforcé sa position grâce à la reprise des activités de United Biscuits. La filiale indonésienne du Groupe, qui commercialise ses produits à marque *Danone*, connaît une croissance très soutenue.

Nouveaux produits. La commercialisation de nouveaux produits s'articule essentiellement autour d'une stratégie de valorisation du biscuit axée sur ses qualités nutritionnelles et sur une déclinaison géographique des produits à fort potentiel. Le Groupe a ainsi continué à introduire avec succès dans de nouveaux pays sa gamme de produits allégés. Lancée fin 1997 aux Pays-Bas et en Belgique, cette gamme complète de biscuits utilise la marque de *Produits Laitiers Frais* allégés déjà établie (*Taillefine* en France, *Vitasnella* en Italie, *Vitalinea* sur d'autres marchés européens, *Ser* en Argentine). Cette gamme est aujourd'hui commercialisée dans 10 pays, dont la France, l'Espagne, l'Italie, la Grande-Bretagne, la République Tchèque et l'Argentine. Parallèlement, la gamme continue à s'enrichir de nouvelles références, tels les snacks salés allégés ou les barres céréalières allégées lancés à marque *Taillefine* en France. Le Groupe a été très actif sur l'instant du petit déjeuner, segment sur lequel le Biscuit dispose d'un potentiel de développement important grâce aux qualités nutritionnelles et à la praticité de consommation de ses produits. Les gammes ont été étendues en France sous les marques *LU Petit Dej'* et *Prince de LU*. En Europe Centrale, *LU Breakfast* a été lancé en Pologne et *Opavia Bebe* en République Tchèque.

La gamme de biscuit *Tiger*, positionnée pour conquérir des marchés où une part importante des consommateurs dispose d'un pouvoir d'achat limité, continue à enregistrer un grand succès en Inde et a été étendue à l'Indonésie, la Malaisie et la Chine.

Autres Activités Alimentaires. Ces activités ont représenté en 2000 un chiffre d'affaires de 378 millions d'euros. Elles comprennent les activités de sauces du Groupe, *HP Foods* en Grande-Bretagne, *Lea & Perrins* aux Etats-Unis et *Amoy* en Chine. Le Groupe commercialise par ailleurs

des produits d'épicerie asiatiques, sous la marque *Amoy*, 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 à y connaître une croissance notable. En Asie, et plus particulièrement en Chine, le marché des sauces continue à 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 frais, 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, le carton léger destiné aux boîtes et les emballages en verre (les "emballages"). Les matières premières énergétiques constituent une part limitée des achats du Groupe. Danone ne pense pas que la rupture de ses relations avec l'un de ses grands fournisseurs aurait un effet défavorable significatif sur son activité.

Matières premières alimentaires. Le lait frais constitue, en valeur, la première matière première achetée par le Groupe. Dans chaque pays où Danone utilise du lait frais 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. Les tendances haussières survenues sur le prix du lait en Europe à la fin du premier semestre 2000 résultent pour l'essentiel d'une progression sensible de la demande de poudre de lait en Asie, qui, en raison de la relative faiblesse de l'euro, a conduit les intervenants à venir se fournir massivement sur le marché européen. Les autres matières premières alimentaires 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 ; elles sont négociées en fonction des modifications de l'offre et de la demande, des conditions climatiques et des contrôles exercés par les autorités publiques des marchés sur lesquels le Groupe opère. Les achats de sucre et de cacao sont suivis plus particulièrement car les marchés sont très concentrés et un nombre réduit d'intermédiaires contrôle la majeure partie de l'offre.

Emballages. Les achats d'emballages sont gérés dans des programmes d'achats mondiaux ou régionaux visant à optimiser les compétences et les effets volumes. En effet, les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional et les cycles économiques mais aussi par les capacités de production installées et le prix du pétrole. Le PET et les plastiques rigides qui représentent près d'un tiers des achats totaux d'emballages, ont connu des tendances haussières relativement sensibles en 2000. Cette évolution s'explique par la hausse importante du prix du pétrole, conjuguée, dans le cas du PET, à un taux élevé d'utilisation des capacités industrielles disponibles.

CPGmarket.com. En 2000, Danone s'est associé à Nestlé, Henkel et SAP pour créer la première "Marketplace" Internet européenne d'e-procurement dédiée au secteur des produits de grande consommation. Cette Marketplace, baptisée CPGmarket.com, devrait permettre aux entreprises de réaliser des gains importants en terme de coûts et de délais grâce à quatre principales fonctionnalités.

E-supply-chain. Le fait d'utiliser un logiciel sur Internet pour intégrer les systèmes d'information des acheteurs et des fournisseurs et optimiser les flux.

E-requisitioning. Processus d'achat zéro papier, depuis l'expression des besoins jusqu'à la livraison finale des marchandises. La place de marché héberge un catalogue électronique de produits, met en relation acheteurs et vendeurs, gère les niveaux d'autorisation de dépenses et le traitement informatique des processus administratifs.

E-sourcing. Cette fonctionnalité couvre les étapes qui conduisent jusqu'à la négociation du contrat. Les enchères sont une des sous-catégories du e-sourcing.

E-intelligence. C'est l'ensemble des informations accessibles sur la place de marché (informations externes, rapports sur le prix des matières premières, par exemple, ou informations internes).

Pour Danone, CPGmarket.com, d'abord mise en service sur quelques marchés tests en juillet 2000, est opérationnelle depuis octobre 2000 et va, dans un premier temps, concerter les achats du Groupe en Europe.

Marques et stratégies promotionnelles

Protection des marques et autres droits de la propriété intellectuelle et industrielle. Danone est propriétaire de marques, déposées ou non, dans le monde entier. Les marques du Groupe à vocation internationale sont déposées mondialement ; les autres marques sont déposées en fonction de leur étendue géographique d'usage. Le Groupe a établi pour cela une charte et procède régulièrement à des révisions de portefeuilles produits/marques avec chacune de ses filiales, de façon à assurer la protection de ses marques.

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. L'activité du Groupe ne repose que très marginalement sur l'utilisation de licences ou brevets détenus par des tiers.

Les marques, déposées 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.

Stratégie publicitaire et promotionnelle. 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, pense, qu'en pourcentage des ventes, les montants engagés en publicité devraient au moins se maintenir.

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 de marques limité. Dans les faits, cette politique s'est traduite par une utilisation toujours plus large des marques leaders, telles Danone ou Taillefine/Vitasnella aujourd'hui utilisées à la fois dans les Produits Laitiers Frais, l'Eau et les Biscuits. 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 alloués.

Les entités opérationnelles de Danone, dans chaque activité et marché géographique, mettent au point leurs propres stratégies publicitaires, promotionnelles et commerciales, en adéquation avec les habitudes de consommation locales. 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 de marketing transversales.

Le Groupe estime que le marketing relationnel avec le consommateur devrait continuer à fortement se développer et a déjà conduit différents projets aux conclusions encourageantes, comme une base de données consommateurs en France. Cette base, qui comporte près de trois millions de foyers qualifiés, tous consommateurs des produits du Groupe, est régulièrement animée par un programme personnalisé incluant Danoé, le magazine consommateurs du Groupe, des promotions spécifiques réservées aux lecteurs et l'opération promotionnelle annuelle "Bingo des marques" visant à fédérer différentes marques du Groupe dans une opération promotionnelle transversale. Par ailleurs, le Groupe conduit actuellement au niveau mondial différentes expériences sur Internet pour confirmer les potentialités de ce vecteur de communication dans le développement d'une relation toujours plus proche avec le consommateur. Le Groupe s'est doté, au cours de l'exercice 2000, d'une structure centrale d'animation et de coordination de sa politique globale Internet.

Clients et distribution

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, Espagne, Allemagne, Belgique), les trois premiers clients du Groupe représentent plus de 50 % des ventes. Cette concentration, particulièrement avancée en Europe, devrait continuer à progresser en Amérique du Nord et dans les pays émergents. Les plus importants clients de Danone, en terme de chiffre d'affaires, se trouvent en France et en Espagne. En 2000, les quinze premiers clients mondiaux du Groupe représentent près de 37 % du chiffre d'affaires net consolidé ; cinq d'entre eux sont d'origine française. Carrefour, premier client du Groupe, représente à lui seul 11 % du chiffre d'affaires net consolidé.

Le Groupe signe, avec les principaux distributeurs, des contrats cadres régissant leurs relations globales à moyen terme. Y sont abordés des points tels que la politique d'expansion géographique, la collaboration logistique ou encore la gestion de la sécurité alimentaire mais 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.

Dans les pays émergents, principalement en Asie et en Amérique Latine, et chez Galbani, 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.

Après le rachat de la société McKesson Water aux Etats-Unis, acteur majeur de la livraison d'eau à domicile, le Groupe est devenu un acteur important de la vente directe de boissons aux consommateurs.

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. D'une part, les flux à destination de la grande distribution, et d'autre part les flux à destination des points de vente du commerce traditionnel.

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. Dans cet esprit, le Groupe a engagé dans certains pays une expérience d'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 "au dernier moment", 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 dits "EDI" (échange électronique de données) de gestion partagée des approvisionnements qui permettent de coordonner le niveau de stocks dans les magasins et dans 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.

L'euro. L'introduction de l'euro pourrait, de manière générale, conduire à une plus grande transparence des prix et des conditions d'achat et pourrait modifier la perception des prix par les consommateurs (changement d'échelle de prix et nouveaux seuils psychologiques). En Europe, dans les métiers du Groupe, les habitudes de consommation demeurent toutefois fortement influencées par des habitudes locales, conduisant le plus souvent à une présentation des produits sensiblement différentes d'un pays à l'autre (assortiments, taille des portions, emballages...). Cette situation devrait certes évoluer, mais de manière probablement très progressive. Les écarts de prix de vente

consommateur observés dans certains cas entre différents pays sur des produits de même nature sont, généralement, liés à des différences objectives et structurelles – coûts salariaux, spécificités légales ou fiscales (taxes sur la consommation, niveaux de TVA, taxes spécifiques...) – ainsi qu'à une structure différente de coûts logistiques. Certains choix commerciaux faits par les enseignes elles-mêmes dans le cadre de leur environnement concurrentiel local, peuvent par ailleurs influencer de manière sensible les prix de vente aux consommateurs.

Sécurité alimentaire et management qualité

Sécurité alimentaire. La sécurité alimentaire étant une exigence de base, le Groupe 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 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 ou physiques. Par ailleurs, cette organisation s'appuie sur le conseil scientifique consultatif, composé de dix experts de renommée internationale, qui éclaire le Groupe sur les risques dits émergents (telle l'antibiorésistance) et qui fournit des éléments d'analyse complémentaire sur les risques existants. 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 de gestion de crise rigoureuses visant à garantir en priorité la sécurité des consommateurs tout en cherchant à préserver la réputation de ses marques et dispose d'outils performants de traçabilité lui permettant 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.

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 de préoccupations communs et d'y apporter des éléments de clarification.

Management qualité. 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 qui permettent d'avoir une vision claire 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. Au 31 décembre 2000, les deux tiers des sites industriels du Groupe sont ainsi certifiés selon les normes internationales ISO 9000.

Réglementation et environnement

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 a mis en place une direction spécialisée qui a 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. D'autre part, la direction réglementation assure la représentation du Groupe dans les instances de préparation et de négociation de nouveaux textes et de nouvelles orientations réglementaires.

Environnement. La politique environnementale de Danone s'inscrit dans une stratégie de développement durable : elle a pour but de répondre aux attentes des consommateurs, qui sont de plus en plus attentifs à l'impact environnemental des produits et des usines. Dans cette optique, le Groupe a établi en 1996 une charte en matière de protection de l'environnement, qui concerne l'ensemble des acteurs (recherche et développement, achats, marketing, industriel et siège) et la totalité des pays dans lesquels Danone est présent. D'autre part, dès 1991, le Groupe a mis en place une direction spécifique qui, avec l'aide d'un réseau de correspondants locaux, est chargée de

définir et de coordonner la politique générale environnementale. Cette politique s'articule autour de trois axes : les activités industrielles, les emballages et les questions liées à l'agriculture.

Activités industrielles. En plus de la mise en conformité des usines avec les réglementations locales, le Groupe s'efforce de réduire les consommations d'eau et d'énergie et la production de déchets dans le cadre du projet « Usines sobres » qui consiste en un suivi des indicateurs de performances et en un programme d'audit environnemental régulier des usines par un cabinet spécialisé. Au 31 décembre 2000, trente neuf usines ont été auditées pour lesquelles la Société estime, au vu des résultats obtenus, qu'il n'existe pas de risque majeur. Au 31 décembre 2000, vingt-cinq sites industriels, trois sièges sociaux et un site de recherche sont certifiés ISO 14001.

Emballages. Pour le Groupe, le respect de l'environnement passe par la maîtrise des emballages des produits qu'il commercialise. Ainsi, dès 1992, Danone a été à l'origine de la création de la société Eco-Emballages qui vise à améliorer la collecte et le recyclage des emballages en France. En Europe notamment, Danone participe activement à la fin de vie des emballages par l'intermédiaire d'organismes du type « Point Vert ». D'autre part, le Groupe s'efforce de réduire le plus possible les emballages utilisés par des allégements très sensibles du poids des unités d'emballages et de sensibiliser et former les différents intervenants dans le développement des produits par le biais notamment de l'édition d'un 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 des produits et de préserver l'environnement, le Groupe encourage les agriculteurs à pratiquer une agriculture raisonnée par le biais de méthodes culturelles plus respectueuses de l'environnement que les méthodes traditionnelles. Le Groupe souhaite mettre progressivement en œuvre ces méthodes dans les exploitations céréalières et laitières qui approvisionnent les usines du Groupe car elles limitent au maximum l'usage d'engrais, de produits phytosanitaires et d'eau sans nuire à la rentabilité.

Concurrence

Les concurrents de Danone, dans ses métiers, sont de grands groupes internationaux de l'agroalimentaire et des boissons, 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 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 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.

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 aux caractéristiques 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 conditionnée 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, sur sa capacité à exploiter localement la diversité de son portefeuille mondial de produits et sur son expérience historique des relations avec la grande distribution.

Dans le reste du monde, essentiellement des 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 accessibles au plus grand nombre.

4.1.4 Ventilation du chiffre d'affaires réalisé durant les trois dernières années

La ventilation du chiffre d'affaires avant cessions internes au cours des trois dernières années se présente ainsi par pôle d'activité et marché géographique :

	1998	1999	2000
Produits Laitiers Frais	43,2 %	44,7 %	45,7 %
Boissons	22,9 %	26,6 %	28,9 %
Biscuits	19,9 %	21,1 %	22,8 %
Autres Activités Alimentaires	6,9 %	3,9 %	2,6 %
Emballage	7,1 %	3,7 %	—
	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>
France	37,0 %	35,4 %	28,5 %
Reste de l'Union Européenne	38,7 %	36,3 %	35,0 %
Reste du Monde	24,3 %	28,3 %	36,5 %
	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>

4.2 FACTEURS DE RISQUES

Les ventes du Groupe dépendent de la conjoncture économique sur ses principaux marchés

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.

Les cycles de consommation saisonniers et les conditions climatiques pourraient influer sur la demande de produits du Groupe et entraîner une réduction de son chiffre d'affaires et de son résultat d'exploitation

Les cycles de consommation saisonniers que connaissent certains produits du Groupe et les variations climatiques sont susceptibles d'affecter les résultats intérimaires et les résultats annuels du Groupe, ainsi la consommation d'eaux minérales 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, par contre des températures estivales relativement fraîches peuvent entraîner une réduction sensible des ventes d'eaux embouteillées et sont dès lors susceptibles d'avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe.

Toute contamination prétendue ou avérée ou toute détérioration des produits du Groupe ou de produits similaires d'autres producteurs pourrait nuire à l'image du Groupe

Toute contamination ou détérioration prétendue ou avérée des principaux produits du Groupe ou de produits similaires vendus par d'autres producteurs est susceptible d'avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe.

De nombreux produits du Groupe, notamment les produits 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 les eaux embouteillées, 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 l'étaient effectivement, l'activité et les résultats du Groupe s'en trouveraient 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.

La concurrence pourrait entraîner une réduction des marges du Groupe et une baisse de sa rentabilité

Les marchés sur lesquels le Groupe intervient sont des marchés fortement concurrentiels qui connaissent des pressions importantes en termes de marges.

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 ainsi 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.

Les marges et la compétitivité du Groupe pourraient se trouver affectées par une concentration de la distribution et un nombre plus restreint de clients

Bien que les consommateurs finaux des produits du Groupe soient des 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 50 % du secteur de la distribution sur la plupart des marchés sur lesquels le Groupe est présent. Pour l'exercice 2000, les 15 premiers clients mondiaux du Groupe représentent environ 37 % de son chiffre d'affaires consolidé, cinq d'entre eux sont d'origine française et représentent aussi les premiers clients du Groupe en France.

Une augmentation des prix et une éventuelle pénurie des matières premières pourraient affecter les résultats d'exploitation du Groupe

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 global 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 par une augmentation des prix des produits), ou une pénurie de ces matières premières est susceptible d'avoir un effet négatif significatif sur les résultats du Groupe.

L'évolution des réglementations pourrait affecter l'activité du Groupe

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 ces activités par une politique de management environnemental et en particulier, la réalisation d'audits réguliers sur tous ses sites.

La volatilité des marchés émergents sur lesquels le Groupe intervient pourrait affecter ses activités

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 et certaines régions d'Asie. 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 dans l'un de ces pays ou par une crise dans l'un de ces pays émergents.

Les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe pourraient être affectés par des fluctuations des taux de change

Le Groupe publie ses résultats consolidés en euros. Une partie significative de ses actifs, de son passif, de ses revenus et charges, est libellée dans des devises autres que l'euro, et notamment en US dollars ou dans des devises qui lui sont liées.

Par conséquent, le Groupe est exposé aux fluctuations du cours de ces devises par rapport à l'euro pour la conversion de ces montants en euros dans ses comptes consolidés. Ces fluctuations de devises, et notamment les variations de change entre ces devises et l'euro, sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur les résultats d'exploitation du Groupe. Ainsi l'appréciation de l'euro par rapport à d'autres devises pourrait-elle entraîner une réduction de la valeur en euros de la contribution aux résultats consolidés et à la situation financière du Groupe des filiales qui établissent leurs comptes dans d'autres devises. En outre, dans la mesure où le Groupe engage des dépenses et réalise des ventes internationales dans différentes devises, toutes fluctuations des cours de ces devises sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur la rentabilité de telles opérations.

Des conflits sociaux pourraient entraîner des interruptions de travail, des grèves et des perturbations

Le Groupe a déjà procédé à des restructurations dans le passé et pourrait continuer à le faire dans les années à venir, consistant 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, et 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.

La stratégie de croissance du Groupe est liée de manière significative aux acquisitions, qui comportent des risques

La stratégie du Groupe est de devenir leader sur ses trois métiers clés et 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, si les synergies et les économies escomptées ne sont pas réalisées.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de protéger de manière efficace ses droits de 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, et 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 détournent 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.

4.3 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

Le Groupe est impliqué dans plusieurs procédures judiciaires dans le cadre de la marche ordinaire de ses affaires, toutefois la Société n'a actuellement connaissance d'aucun litige susceptible d'affecter substantiellement son patrimoine, sa situation financière, ses activités, ses résultats ou ceux de son Groupe, à l'exception des conséquences éventuelles des procédures décrites au Chapitre 5 (*voir le Préambule du paragraphe 5.1*).

4.4 PERSONNEL

Au 31 décembre 2000, Danone comptait au total 86.657 salariés à travers le monde. Le tableau ci-dessous indique le nombre total de salariés en fin d'année et leur répartition par zones géographiques, pour les années 1998 à 2000.

	1998	1999	2000
Nombre total de salariés	78.945	75.965	86.657
<i>Par zones géographiques :</i>			
France	25,8 %	20,8 %	13,5 %
Italie	8,2 %	7,9 %	6,7 %
Espagne et Portugal	7,5 %	6,1 %	4,1 %
Reste de l'Union Européenne	11,9 %	9,7 %	8,0 %
Europe centrale	3,2 %	9,4 %	8,6 %
Asie-Pacifique	29,9 %	31,9 %	39,0 %
Amérique du Nord et du Sud	13,5 %	14,2 %	20,1 %
Total	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>

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.

L'implication dans les décisions opérationnelles se décline en deux objectifs visant à faire des ressources humaines un vecteur essentiel de réussite économique. Le premier objectif consiste à (i) attirer grâce à une politique de recrutement dynamique et audacieuse, utilisant au mieux les nouvelles technologies (e-Recrutement), favorisant les profils ouverts sur l'international et proposant des valeurs fortes ; (ii) développer grâce à une politique de gestion des ressources à la fois individualisée et intégrée à une réflexion permanente sur l'évolution des organisations (la formation y joue un rôle majeur, chaque métier faisant l'objet de filières spécifiques et sans cesse mises à jour) ; et (iii) valoriser les talents, l'enjeu étant de pourvoir 80 % des postes en interne. Le deuxième objectif de l'implication dans les décisions opérationnelles consiste à être partie prenante de la stratégie du Groupe en matière d'acquisitions de nouvelles sociétés d'une part, et des projets de compétitivité d'autre part. Ainsi, en janvier 2000, la Direction Générale des Ressources Humaines s'est dotée d'une structure « New business » dédiée à l'intégration des acquisitions qui intervient très en amont et passe ensuite le relais à la Direction des Ressources Humaines locale une fois l'opération entièrement finalisée. Le Groupe affirme ainsi sa conviction que les ressources humaines sont un élément essentiel de réussite de sa stratégie de croissance externe.

Dans la conduite des affaires, la « Danone Way » établit un certain nombre de principes et d'attitudes que les managers doivent respecter. Des outils d'auto-évaluation sont d'ailleurs mis à leur disposition afin qu'ils s'assurent de ce respect. De même, le déploiement progressif de la démarche d'évaluation « 360° », à partir du Comité Exécutif du Groupe, pour descendre aux autres échelons, répond à une exigence de management moderne et ouvert. Enfin, l'accent mis sur l'importance de la communication interne correspond à une volonté de diffusion de l'information la plus large possible, notamment via l'Intranet. Au-delà se profile l'enjeu de l'intégration d'un groupe dont la croissance rapide et forte nécessite simultanément un renforcement de sa cohésion, non pas en uniformisant mais en développant systématiquement la transversalité.

La politique de responsabilité sociale se traduit en interne par le souci d'implication des salariés et la promotion du dialogue social. Danone accorde une grande importance aux conditions d'hygiène et de sécurité du travail, particulièrement lorsque le Groupe pénètre de nouveaux marchés émergents. Par ailleurs, dans la plupart des sociétés du Groupe, les salariés bénéficient de plans d'intéressement et participation aux résultats de leur entreprise.

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 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.

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.

Pour la mise en œuvre de sa stratégie, Danone a organisé ses équipes de direction de sorte que ses ressources humaines reflètent ses priorités stratégiques. Danone a élargi son Comité Exécutif aux hommes de différentes nationalités qui sont responsables des trois métiers piliers du Groupe et de la zone Asie compte tenu de son importance stratégique et a créé un Comité International qui est un lieu d'échanges entre les membres du Comité Exécutif et les principaux représentants des grandes zones d'implantation et de développement pour donner au Groupe une vision toujours plus fine de l'évolution des marchés.

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. Les réunions annuelles entre les représentants de Danone et ceux de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA), confédération internationale d'organisations syndicales, 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 commerciales et économiques, la reconnaissance des droits syndicaux et l'information des représentants du personnel en cas de modification d'activité affectant l'emploi et les conditions de travail, programmes qui se sont conclus depuis 1988 par six conventions.

4.5 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

4.5.1 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 vont être regroupées dans un unique centre mondial multidisciplinaire commun aux trois pôles d'activité et les travaux de recherche vont être recentrés sur un nombre limité de sujets stratégiques. Ce centre situé en région parisienne proche d'un environnement scientifique et universitaire exceptionnel devrait être opérationnel en 2002 et devrait regrouper près de 600 personnes.

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. Danone a créé un prix international récompensant la recherche en matière de nutrition, ou apportant une contribution majeure à la santé publique. Le développement et le perfectionnement des produits sont confiés à

des équipes de recherche et de développement internes, qui mettent en application les résultats de la recherche interne et externe.

En 2000, Danone a investi 125 millions d'euros dans ses activités de Recherche & Développement, soit près de 1 % de son chiffre d'affaires total. Les nouveaux produits sortis récemment incluent des yoghurts à base de cultures actives nouvelles, par exemple la ligne *Actimel* lancée dans plusieurs pays européens, des gammes de biscuits allégés sucrés et salés. Par ailleurs, le Groupe procède en permanence à une rénovation des formules de produits existants.

4.5.2 Principaux investissements

Les investissements industriels ont atteint 798 millions d'euros en 2000, contre 703 millions d'euros en 1999 (représentant respectivement 5,6 % et 5,3 % du chiffre d'affaires). Le montant engagé au cours de l'exercice 2000 intègre d'importants investissements engagés en Chine pour répondre à la très forte demande sur le marché de l'eau en bouteilles.

Les investissements financiers se sont élevés à 2.849 millions d'euros en 2000, contre 934 millions d'euros en 1999. Les principaux investissements financiers ont concerné l'acquisition de McKesson Water aux Etats-Unis et de certains actifs du groupe United Biscuits.

Les rachats d'actions intervenus dans le cadre du programme autorisé par l'Assemblée Générale du 19 mai 1999 ont représenté en 2000 un investissement de 169 millions d'euros. Aucun rachat d'actions n'a été réalisé dans le cadre de l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 22 mai 2000.

4.5.3 Principaux investissements futurs

La Société a 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. Ces accords ne stipulent généralement aucun délai et le coût éventuel du rachat de ces actions dépendra de la rentabilité et de la situation financière de la filiale concernée. Dans le cadre de ces accords, aucun investissement significatif à l'échelle du Groupe n'est prévu pour 2001. Par ailleurs, la Société s'est engagée à acquérir les 5 % restants de Galbani au cours de l'exercice 2001 et, 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.

Le Groupe prévoit un niveau d'investissements industriels d'environ 5,5 % de son chiffre d'affaires 2001.

Enfin, le Conseil d'Administration va demander à l'Assemblée Générale du 29 mai 2001 l'autorisation d'acquérir un nombre maximal de 9 millions d'actions, pour un prix maximum d'achat de 200 euros et un prix minimum de vente de 120 euros 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 recourir à l'endettement à court ou moyen terme pour couvrir les besoins additionnels qui excéderaient l'autofinancement.

4.6. PRINCIPALES FILIALES ET SOCIETES AFFILIÉES

Voir 5.2.2 "Comptes consolidés – Note 28 de l'Annexe aux Comptes consolidés".

CHAPITRE 5 PATRIMOINE – SITUATION FINANCIERE – RESULTATS

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 piliers (produits laitiers frais, boissons et biscuits), le Groupe a cédé entre 1998 et 2000 56 % du capital de la société contrôlant ses activités d'emballage, la majeure partie de ses activités brassicoles et les activités d'épicerie (hors sauces) qu'il détenait encore fin 1997 après sa première étape de recentrage.

Début 1998, le Groupe a cédé ses activités de pâtes en Espagne, ses activités de pâtes fraîches en France, ses activités de sauces de Nouvelle-Zélande et la société Stoeffler spécialisée dans la charcuterie alsacienne. En fin d'année 1998, le Groupe a cédé la totalité des activités de pâtes et plats cuisinés en conserve de la société Birkel Sonnen Bassermann en Allemagne et les activités de nutrition clinique de la société Blédina.

En 1999, Danone a cédé ses activités de plats surgelés en Espagne, ses activités de plats préparés surgelés et frais en France, commercialisés sous la marque *Marie*, son activité de diététique adulte en France (commercialisée essentiellement sous les marques *Gayelord Hauser* et *Athlon*) ainsi que sa participation dans la société d'épicerie italienne Star pour un total de 581 millions d'euros. Par ailleurs, en juillet 1999, Danone a cédé pour 451 millions d'euros 56 % de la société qui détenait ses activités de verre d'emballage à un groupe d'investisseurs financiers.

Au cours du premier semestre 2000, Danone a cédé ses activités de plats cuisinés en Australie et au cours du second semestre 2000, le Groupe a conclu le désengagement de ses activités de bière en Europe annoncé le 20 mars 2000. Dans ce cadre, le Groupe a cédé les actifs corporels et incorporels de sa filiale Kronenbourg (à l'exception de la marque Kronenbourg), ses filiales de financement et de distribution et sa filiale belge Alken Maes, au brasseur britannique Scottish & Newcastle. Le Groupe a reçu en contrepartie des titres de participation Scottish & Newcastle et d'autres valeurs mobilières. Le Groupe a la possibilité de céder ses actifs résiduels pour une valeur de 2,4 milliards d'euros environ ou de les apporter au pôle Bière de Scottish & Newcastle contre une participation minoritaire dans ce dernier. Par ailleurs, le Groupe a cédé sa participation de 69 % dans San Miguel à la société Mahou (détenue à 33 %) ainsi que sa participation dans Birra Peroni SA. L'ensemble de ces activités cédées représente environ 1,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en année pleine.

Dans le cadre des garanties données à Scottish & Newcastle, le Groupe continuera d'assumer le suivi des dossiers relatifs aux enquêtes de la Commission Européenne concernant des pratiques anticoncurrentielles contraires à l'article 81 du Traité de Rome, en France et en Belgique. Le 29 septembre 2000, la Commission Européenne a adressé à cinq sociétés dont Alken Maes, une communication de griefs relatifs au marché belge. Dans cette communication de griefs, limitée au marché belge, la Commission estime qu'entre 1993 et 1998, Alken Maes a été impliqué dans des pratiques non conformes avec les règles de concurrence européenne. Alken Maes a mis fin dès le début de l'enquête, en octobre 1999, à l'échange d'informations sur les ventes entre brasseurs, qui était la dernière de ces pratiques à survivre. Alken a coopéré pleinement avec la Commission et a demandé à ce titre à bénéficier des mesures de clémence qui sont prévues par le Règlement et accompagnent habituellement cette attitude. En ce qui concerne la France, l'enquête initiée en janvier 2000 est toujours en cours, le Groupe pense qu'elle devrait se poursuivre quelques mois avant que la Commission ne puisse émettre une communication de griefs.

Croissance externe. Dans le cadre de sa stratégie de croissance, 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 pourra augmenter sa participation au fil du temps et obtenir le contrôle effectif, prendre une participation majoritaire ou devenir entièrement propriétaire de la société.

Les investissements financiers de l'année 2000 se sont plus fortement concentrés sur le premier semestre avec (i) l'acquisition des sociétés McKesson Water Products Company, n° 3 du marché de

l'eau aux USA avec une position de leader sur la côte Ouest, Robust, un des leaders de l'eau et des boissons lactées en Chine, et Flora Su, spécialisée dans la vente d'eau à domicile et sur les lieux de travail en Turquie, (ii) le rachat d'une partie des actifs de United Biscuits en Angleterre, Scandinavie, Hongrie, Italie, Malaisie et à Singapour et la reprise d'une part importante des actifs de Naya, société d'eau au Canada, (iii) le rachat des intérêts minoritaires de la société de biscuits Aymore (Brésil), (iv) la constitution d'une joint-venture avec la société San Benedetto dans le but d'aborder le marché de l'eau en Pologne, et (v) l'entrée dans le capital de Yakult (Japon), spécialiste des aliments probiotiques.

Au cours du second semestre, le Groupe a poursuivi son développement international au travers de plusieurs acquisitions notamment la prise de participation de 51 % dans la société de distribution Logistica Serenissima (Argentine), l'acquisition de 57,34 % du capital de la société Salus (Uruguay), leader du marché de l'eau minérale et n° 2 du marché de la bière, au travers d'une société holding détenue à 73,75 % par le Groupe et la prise de contrôle d'une société brésilienne nouvellement créée, comprenant la marque Paulista et les activités produits laitiers frais et lait UHT de la Cooperativa Central de Laticinios de l'Etat de São Paulo.

Par ailleurs en 2000, le Groupe a conclu une alliance avec Shanghai Bright Dairy, leader sur le marché des produits laitiers frais en Chine, dans le but d'y intégrer ses propres activités (Shanghai Danone Dairy et Guangzhou Danone Yogurt). Simultanément, le Groupe a pris une participation de 5 % dans le capital de Shanghai Bright Dairy.

Le montant total des acquisitions de sociétés a représenté 2.531 millions d'euros en 2000 et celui des augmentations de participation 318 millions d'euros en 2000. Danone finance généralement ses acquisitions grâce à la trésorerie dégagée par son exploitation ou par l'endettement ou en combinant les deux.

En 1999, les investissements financiers ont principalement concerné l'acquisition de la société Termas Villavicencio, premier acteur de l'eau embouteillée en Argentine, les rachats complémentaires de participation dans Aguas Minerales et Bagley, ainsi que des prises de participation dans des sociétés de produits laitiers en Pologne et en Turquie, et dans des sociétés de biscuits au Maroc et en Tunisie.

Ces acquisitions et ces cessions ont eu, globalement, une incidence importante sur les comptes consolidés de Danone et sur le résultat opérationnel du Groupe.

Mouvements du périmètre de consolidation. En 2000 et 1999, la croissance externe liée à l'entrée de nouvelles sociétés dans le périmètre de consolidation n'a pas compensé la diminution de chiffre d'affaires résultant des cessions qui ont eu un impact important sur le périmètre de consolidation. Cette diminution s'est élevée en net à environ 511 millions d'euros en 2000 par rapport à 1999 et à environ 360 millions d'euros en 1999 par rapport à 1998 compte tenu des dates de réalisation de ces opérations.

En 2000, Danone a intégré globalement pour la première fois certaines activités de boissons aux Etats-Unis, au Canada et en Chine, la société argentine Logistica Serenissima, ainsi que les activités acquises auprès de United Biscuits. Aymore, société brésilienne de biscuits mise en équivalence jusqu'alors, a été intégrée globalement cette année.

D'autre part, Danone a consolidé par mise en équivalence en 2000 ses sociétés de biscuits Bimo (Maroc), Sotubi (Tunisie) et Galletas Noel (Colombie), sa société d'eau Flora Su (Turquie) et sa société de produits laitiers frais Bakoma (Pologne).

Pour plus de précisions sur l'impact des mouvements de périmètre intervenus en 2000 et 1999, voir la *Note 4 de l'Annexe aux Comptes consolidés*.

Caractère saisonnier des ventes. Certaines activités du Groupe connaissent des cycles de consommation saisonniers qui peuvent affecter les résultats trimestriels et annuels de Danone. On constate 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 températures estivales sont relativement fraîches, les ventes d'eau conditionnée et le chiffre d'affaires global annuel peuvent être affectés de manière défavorable, et au contraire, des températures plus élevées, ainsi qu'elles l'ont été lors du premier semestre 1998, 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 commerciales et le résultat opérationnel de Danone, parmi lesquels le prix des matières premières, la concurrence, la situation économique et le pouvoir d'achat des consommateurs des pays dans lesquels le Groupe opère, les fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt, ou encore certaines actions gouvernementales.

Le passage à l'an 2000. Le passage à l'an 2000 des logiciels informatiques et des puces électroniques du Groupe s'est effectué sans anomalie.

L'euro. En 1997 et 1998, le Groupe a mené une réflexion sur les conséquences opérationnelles de la mise en place de l'euro et est entré, au cours de la première année de la phase transitoire 1999-2001, dans une phase active d'adaptation à l'euro. Depuis début 1999, l'euro est la monnaie de facturation des opérations intra-groupe ainsi que celle des opérations de flux de trésorerie. Le Groupe présente depuis 1998 ses comptes en euros, avec rappel des chiffres principaux en francs.

Au cours de l'année 2000, les sociétés de la zone euro ont préparé le passage à l'euro des domaines comptables, financiers et de la paie des salaires afin de réaliser le basculement au cours du premier trimestre 2001. L'euro est ainsi devenu en 2001 la monnaie interne du Groupe.

Le passage à l'euro des clients du Groupe, entamé sous forme de « pilotes » en 1999, s'est poursuivi en 2000 avec plusieurs grands distributeurs notamment en France et en Belgique et début 2001 en Irlande, Espagne et Allemagne. Dans ces cas, la totalité des relations de facturation et de paiement est réalisée en euros. D'autre part, les sociétés de la zone euro sont passées à l'euro avec leurs principaux fournisseurs. Le basculement sera étendu en 2001 aux autres clients et fournisseurs du Groupe et en particulier aux petites et moyennes entreprises.

Sur le plan commercial, les consommateurs seront fortement concernés par le passage à l'euro dans la période charnière de fin 2001 / début 2002. En effet, au cours du deuxième semestre 2001, la communication des pouvoirs publics et les initiatives des banques et des grands distributeurs vont contribuer à les sensibiliser à l'euro avant la période de double circulation de la monnaie de chaque pays et de l'euro, qui prendra fin au plus tard fin février 2002. Afin d'aider les consommateurs à acquérir le nouveau référentiel en euro, Danone en partenariat avec les distributeurs a pris l'engagement de ne pas modifier le prix de ses produits, sauf circonstances exceptionnelles, pendant la période du 1^{er} novembre 2001 au 1^{er} mars 2002.

Evénements récents

Développement international

En janvier 2001, le Groupe a finalisé un accord avec le Groupe Al-Faisaliah portant sur certaines activités de la société Al Safi, l'un des principaux leaders sur la marché des Produits Laitiers en Arabie Saoudite, et concernant notamment la création d'une société nouvelle Al Safi-Danone détenue à 50,1 % par Danone. Al Safi a réalisé, dans les activités concernées par l'accord, un chiffre d'affaires de 165 millions d'euros et possède une flotte de plus de 450 camions réfrigérés livrant chaque jour 18.000 points de vente.

En mars 2001, le Groupe a signé un accord lui permettant de porter sa participation dans le Groupe Aqua de 40 % à 74 %. Aqua est leader du marché de l'eau conditionnée en Indonésie, un des marchés les plus dynamiques de la planète, et a connu un fort développement grâce au partenariat réussi entre Danone et les autres actionnaires depuis 1998.

Par ailleurs, du 12 au 25 janvier 2001, le Groupe a procédé à l'offre publique d'achat sur les titres de la société Mecaniver, société dont il détenait déjà 89 % du capital et qui contrôle les principales filiales du Groupe aux Etats-Unis. A la suite de cette OPA, seules 2.000 actions, soit 0,11 % du capital restaient sur le marché. Du 2 au 22 février 2001, le Groupe a donc fait une offre de retrait (squeeze-out) de ces actions aux mêmes conditions que l'OPA et à l'issue de cette offre, Danone détient 100 % du capital de Mecaniver.

Réorganisation du pôle Biscuits

En mars 2001, Danone a présenté aux représentants du personnel son projet de réorganisation industrielle du pôle Biscuits en Europe. Le projet vise à doter le pôle Biscuits d'une organisation compétitive à l'échelle européenne avec d'une part quelques usines de grande capacité et d'autre part, un réseau d'usines de taille moyenne et spécialisées. Cette réorganisation, nécessaire pour la sauvegarde de la compétitivité de l'outil de production européen, repose à la fois sur des engagements spécifiques au Groupe et sur des principes d'organisation industrielle.

Les engagements du Groupe ont servi de cadre à la réorganisation pour en minimiser l'impact social (i) en privilégiant le maintien dans chaque pays des volumes produits et en écartant la sous-traitance, et (ii) en étalant la mise en œuvre du projet sur une durée de deux à trois ans afin de faciliter la mise en place de solutions de requalification et de reclassement des salariés concernés et la ré-industrialisation des sites.

Les principes d'organisation industrielle sont les suivants : (i) développer les sites qui ont la capacité de s'étendre tout en ayant les structures de coûts industriels les plus favorables, (ii) rationaliser la production par une meilleure spécialisation de chaque site en renforçant ainsi les taux d'utilisation des lignes de production et (iii) s'appuyer sur un réseau de sites de taille moyenne, spécialisés, dont les transferts de produit n'auraient pas d'impact significatif sur une diminution des coûts.

En conséquence sur trente six usines de biscuits en Europe, cinq sites ayant la capacité d'accueillir des volumes importants, à des coûts compétitifs, et sans investissement immobilier majeur, seraient développés, ils seraient donc spécialisés sur un nombre limité de technologies et verraienr leur volume de production et leurs effectifs croître très significativement ; vingt sites de moyenne capacité poursuivraient leur activité et ne seraient pas impactés par ce projet soit parce qu'ils répondent à une demande locale, soit parce qu'ils ont des technologies spécifiques qui ne justifient pas de transferts à des coûts plus performants ; cinq sites seraient réorganisés avec des réductions limitées d'effectifs pour sauvegarder leur compétitivité industrielle ; six sites n'ayant pas la capacité de s'agrandir à des coûts compétitifs seraient fermés dans cinq pays, leurs productions seraient essentiellement transférées dans d'autres sites du même pays et l'exercice 2001 devrait enregistrer une provision de 250 millions d'euros à ce titre.

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 1998, 1999 et 2000.

Comptes de résultats consolidés

	Exercice clos au 31 décembre					
	1998		1999		2000	
	(En millions d'euros, sauf pourcentages)					
Chiffre d'affaires (1)	12.935	100,0 %	13.293	100,0 %	14.287	100,0 %
Coûts des produits vendus	(6.807)	52,6 %	(6.663)	50,1 %	(6.973)	48,8 %
Frais sur ventes	(3.650)	28,2 %	(3.964)	29,8 %	(4.453)	31,2 %
Frais généraux	(852)	6,6 %	(913)	6,9 %	(950)	6,6 %
Frais de recherche et de développement	(120)	0,9 %	(122)	0,9 %	(125)	0,9 %
Autres charges et produits	(213)	1,6 %	(240)	1,8 %	(236)	1,7 %
Résultat opérationnel	1.293	10,0 %	1.391	10,5 %	1.550	10,8 %
Eléments exceptionnels	(44)	0,3 %	2	—	23	0,2 %
Frais financiers nets	(146)	1,1 %	(131)	1,0 %	(193)	1,4 %
Impôts sur les bénéfices	(433)	3,4 %	(499)	3,8 %	(562)	3,9 %
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées	(97)	0,7 %	(110)	0,8 %	(130)	0,9 %
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence	25	0,2 %	29	0,2 %	33	0,2 %
Bénéfice net	598	4,6 %	682	5,1 %	721	5,0 %

(1) Le chiffre d'affaires est constaté net de droits d'accises et des remises et ristournes autres que les remises promotionnelles ponctuelles accordées aux clients qui sont classées en frais sur ventes.

Résultats opérationnels par pôle d'activité et zone géographique

	Chiffre d'affaires			Résultat opérationnel			Marge opérationnelle (1)		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
(En millions d'euros, sauf pourcentages)									
Par pôle									
Produits Laitiers Frais	5.665	5.981	6.530	621	655	712	11,0 %	11,0 %	10,9 %
Boissons (2)	3.004	3.565	4.141	368	440	513	12,3 %	12,3 %	12,4 %
Biscuits	2.607	2.822	3.255	203	222	282	7,8 %	7,9 %	8,7 %
Autres Activités Alimentaires (2)	905	527	378	29	39	49	3,2 %	7,4 %	13,0 %
Emballage (2)	932	501	—	91	51	—	9,7 %	10,2 %	—
Cessions (3)	(178)	(103)	(17)						
Frais centraux non répartis				(19)	(16)	(6)			
Groupe	<u>12.935</u>	<u>13.293</u>	<u>14.287</u>	<u>1.293</u>	<u>1.391</u>	<u>1.550</u>	<u>10,0 %</u>	<u>10,5 %</u>	<u>10,8 %</u>
Par zone									
France	5.042	4.963	4.298	589	587	526	11,7 %	11,8 %	12,2 %
Reste UE	5.267	5.084	5.273	475	501	541	9,0 %	9,9 %	10,3 %
Reste Monde	3.303	3.960	5.512	248	319	489	7,5 %	8,1 %	8,9 %
Cessions	(677)	(714)	(796)						
Frais centraux non répartis				(19)	(16)	(6)			
Groupe	<u>12.935</u>	<u>13.293</u>	<u>14.287</u>	<u>1.293</u>	<u>1.391</u>	<u>1.550</u>	<u>10,0 %</u>	<u>10,5 %</u>	<u>10,8 %</u>

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

(2) En 1998, 1999 et 2000, Danone a cédé ses activités de pâtes, plats cuisinés et sauces, la majorité de sa participation dans la société holding du pôle Emballage, et ses activités brassicoles européennes.

(3) Les cessions internes comprennent les ventes de produits entre sociétés situées dans des pôles d'activités différents (en 1998 et 1999, il s'agissait essentiellement de ventes d'emballages en verre aux sociétés du pôle Boissons).

2000 par rapport à 1999

Chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 7,5 % en 2000 passant de 13.293 millions d'euros en 1999 à 14.287 millions d'euros en 2000. Cette augmentation s'explique par une croissance interne de 7,0 % et un effet positif des taux de conversion (+4,6 %) en partie contrebalancé par un effet net négatif des variations de périmètre (-4,1 %). L'effet périmètre s'explique par une perte de chiffre d'affaires (liée aux activités cédées en 1999 et 2000) supérieure au chiffre d'affaires résultant des nouvelles acquisitions. L'effet conversion s'explique principalement par la forte appréciation du dollar américain et du yuan chinois.

A structure et taux de change comparables, la croissance a donc été de 7,0 % en 2000, à comparer à une croissance de 5,7 % en 1999 par rapport à 1998. Cette performance, la meilleure affichée par Danone au cours des dix dernières années, constitue un des niveaux les plus élevés enregistré par un grand groupe international du secteur agroalimentaire en 2000. Elle a reposé sur une forte progression des volumes (+5,1 %), avec notamment une progression de 11,7 % des volumes boissons hors bière, et sur une meilleure valorisation des produits vendus.

En terme de marques, la croissance interne de 7,0 % a été réalisée à plus de 75 % par quatre marques phares : Danone, Evian, Lu et Wahaha. Sur base comparable, ces marques enregistrent une croissance de 11,4 % par rapport à 1999, dont 12,2 % pour la seule marque Danone qui représente ainsi plus du tiers du chiffre d'affaires global du Groupe.

Au plan géographique, la croissance interne a été de 5,6 % dans l'Union Européenne, dont 5,2 % en France, et de 9,4 % dans le reste du monde. La croissance hors Union Européenne est fortement tirée par les pays d'Europe Centrale et l'Asie.

La croissance interne a été inégalement répartie selon les trimestres :

1 ^{er} trimestre	8,1 %
2 ^è trimestre	8,2 %
3 ^è trimestre	6,3 %
4 ^è trimestre	5,4 %

Le deuxième semestre de l'année 2000 a été pénalisé par des conditions climatiques estivales particulièrement défavorables pour la vente d'eau conditionnée en Europe de l'Ouest et sur la côte Est des Etats-Unis.

Coût des produits vendus. Le coût des produits vendus correspond au coût 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 4,6 %, progressant de 6.663 millions d'euros en 1999 à 6.973 millions d'euros en 2000. En revanche, il a diminué de 130 points de base, passant de 50,1 % à 48,8 % du chiffre d'affaires. Cette baisse s'explique essentiellement par des efforts continus de productivité qui ont compensé en partie les effets négatifs liés à l'augmentation du prix des matières premières alimentaires (tel le lait) et des emballages (matières plastiques plus particulièrement). Les efforts ont essentiellement porté sur la performance industrielle, l'amélioration de la « supply chain » et le programme mondial d'optimisation des achats qui a permis d'économiser plus de 100 millions d'euros en 2000. De plus, le Groupe bénéficie désormais des synergies induites par la taille critique atteinte par de nombreuses filiales situées dans les pays émergents.

Frais sur ventes et frais généraux. 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 ont progressé de 3.964 millions d'euros pour 1999 à 4.453 millions d'euros en 2000. En terme de pourcentage du chiffre d'affaires, ils sont passés de 29,8 % à 31,2 %, essentiellement en raison de l'accroissement des coûts de distribution lié à l'intégration des activités de livraison d'eau à domicile acquises en 2000 et de l'augmentation des investissements publicitaires (+7,9 % à structure et taux de change comparables). Dans le même temps, les frais liés à la promotion des produits ont faiblement augmenté, reflétant ainsi la stratégie du Groupe de réinvestir les gains de productivité dans la communication publicitaire, destinée à conforter la reconnaissance de ses marques phares, et sa volonté de pratiquer moins de réductions de prix et de promotions.

Les frais généraux ont légèrement progressé en 2000 du fait du développement du Groupe à 950 millions d'euros, soit 6,7 % du chiffre d'affaires. En 1999, ils s'élevaient à 913 millions d'euros, soit 6,9 % du chiffre d'affaires.

Frais de recherche et de développement. Les frais de recherche et de développement ont augmenté de 2,2 % en valeur absolue, passant de 122 millions d'euros en 1999 à 125 millions d'euros en 2000. En pourcentage du chiffre d'affaires, ils sont cependant restés relativement stables puisqu'ils représentent 0,9 % du chiffre d'affaires sur chaque période.

Autres charges et produits. Les autres charges et produits comprennent principalement la participation et l'intéressement des salariés aux résultats et l'amortissement des goodwills. Les autres charges et produits ont diminué de 240 millions d'euros en 1999 à 236 millions d'euros en 2000. Cette baisse s'explique principalement par (i) l'augmentation de la charge d'amortissement des goodwills de 93 millions d'euros en 1999 à 124 millions d'euros en 2000 en raison des différentes acquisitions de l'année et, (ii) les redevances reçues de la part de Scottish & Newcastle pour l'utilisation de la marque Kronenbourg (37 millions d'euros en 2000). La charge de participation et d'intéressement des salariés est restée relativement stable à 122 millions d'euros.

Résultat opérationnel. Le résultat opérationnel a progressé de 11,4 % passant de 1.391 millions d'euros en 1999 à 1.550 millions d'euros en 2000.

A structure et taux de change comparables, le résultat opérationnel a progressé de 13,0 %, soit une croissance bien supérieure à celle du chiffre d'affaires, et la marge opérationnelle s'est améliorée de 30 points de base, passant de 10,5 % en 1999 à 10,8 % en 2000 malgré un contexte rendu difficile par la hausse du prix des matières premières plastiques dans le monde et du lait en Europe.

Cette progression de 30 points de base se décompose entre une baisse de 20 points de base liée aux mouvements de périmètre de consolidation du Groupe et une augmentation de 50 points de base de la rentabilité de l'activité opérationnelle qui provient pour l'essentiel de la croissance des volumes, en particulier sur des produits à forte valeur ajoutée, qui a plus que compensé la progression des investissements publicitaires.

Eléments exceptionnels. En 2000, les éléments exceptionnels se composent (i) de plus-values relatives à la cession des activités Bière en Europe pour 156 millions d'euros, (ii) de dépréciations d'actifs pour 92 millions d'euros (dont 69 millions d'euros de dépréciation de la marque Bagley en Argentine), et (iii) de charges de restructuration pour 41 millions d'euros. Ces charges de restructuration correspondent principalement à la fin du projet d'externalisation de la logistique de Danone Espagne et à la concentration de son outil industriel.

Frais financiers nets. Les frais financiers nets sont passés de 131 millions d'euros en 1999 à 193 millions d'euros en 2000. Cette augmentation est principalement due aux importants investissements financiers et aux rachats d'actions propres réalisés sur l'année.

Impôts sur les bénéfices. Les impôts ont augmenté de 12,7 %, de 499 millions d'euros en 1999 à 562 millions d'euros en 2000 et comprennent une charge de 68 millions d'euros relative aux plus values de cession. Le taux effectif d'imposition de Danone est de 40,75 % en 2000, par rapport à 39,5 % en 1999. L'amortissement des goodwill, n'étant généralement pas déductible, pèse pour près de 3 points sur le taux effectif d'imposition du Groupe ; l'amortissement exceptionnel de la marque n'étant pas non plus déductible pèse également sur le taux effectif d'imposition et les plus et moins values de cession ont été imposées de façon spécifique. En excluant les plus et moins values de cession et les dépréciations exceptionnelles d'actifs, le taux effectif d'imposition baisse de 39,9 % en 1999 à 37,5 % en 2000 notamment du fait des dividendes perçus sur les actions et autres valeurs mobilières reçues de Scottish & Newcastle qui sont taxés à taux réduits.

Intérêts minoritaires. La part des intérêts minoritaires est passée de 110 millions d'euros en 1999 à 130 millions d'euros en 2000. Cette augmentation résulte essentiellement de la progression des résultats de sociétés bénéficiaires où les intérêts minoritaires sont importants (principalement Chine, Inde et Espagne).

Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence. La part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence a progressé, passant de 29 millions d'euros en 1999 à 33 millions d'euros en 2000. Cette hausse provient essentiellement de l'effet net positif de 5 millions d'euros lié aux mouvements de périmètre de consolidation (entrée des sociétés Bimo, Sotubi, Galletas Noel et Bakoma, augmentation de pourcentage dans Calpis Ajinomoto Danone, arrêt de Minute Maid, et sortie de Star et des activités non produits laitiers frais de Delta Dairy).

Bénéfice net. En 2000, le Groupe a généré un résultat net de 721 millions d'euros. Ce chiffre intègre la prise en compte d'un solde net de plus et moins values de cessions et d'amortissements exceptionnels d'actifs incorporels de 1 million d'euros après impôts et intérêts minoritaires (64 millions d'euros avant impôts et intérêts minoritaires), à comparer à un solde net positif de 29 millions d'euros après impôts et intérêts minoritaires (39 millions d'euros avant impôts et intérêts minoritaires) en 1999 pour les mêmes postes. Hors prise en compte de ces éléments non récurrents, le bénéfice net progresse de 10 %.

Bénéfice net par action. Après division par deux de la valeur nominale de l'action, le bénéfice net dilué est passé de 4,69 euros par action en 1999 à 5,10 euros par action en 2000, soit une progression de 8,7 %. Cette progression est liée à la progression du bénéfice net mais aussi aux effets positifs induits par le programme de rachat d'actions. Hors prise en compte des plus et moins values nettes et des amortissements exceptionnels d'actifs incorporels, le bénéfice net par action est de 5,09 euros, en progression sur les mêmes bases de 13,2 %.

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 5.981 millions d'euros en 1999 à 6.530 millions d'euros en 2000, affichant une progression de 9,2 % avec un effet périmètre négatif de 0,9 % et un effet conversion positif de 3,4 %. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires a augmenté de 6,7 %, en accélération sensible par rapport à la progression de 5,4 % enregistrée en 1999. Les ventes de yoghurts et produits assimilés ont réalisé la plus forte croissance avec une progression de 8,8 % de leur chiffre d'affaires. Presque toutes les sociétés du Groupe ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires, accompagnée dans de nombreux cas par une amélioration de la part de marché locale.

Le résultat opérationnel a progressé de 8,7 %, de 655 millions d'euros en 1999 à 712 millions d'euros en 2000 et la marge opérationnelle est restée relativement stable à 10,9 %. Cette performance a été réalisée grâce aux succès de nouveaux produits innovants comme la gamme de

produits à boire à destination des adultes comme des enfants, à la croissance de produits à fortes marges comme Actimel, à l'augmentation des investissements publicitaires, et à l'amélioration de la productivité ; ces éléments ont permis de minimiser l'impact de l'augmentation du prix des matières premières dont les matières plastiques et le lait. Le pôle a continué à bénéficier de sa forte capacité d'innovation et de la transversalité de ses organisations qui lui permet de faire partager les meilleures pratiques à toutes les filiales.

Boissons. Le chiffre d'affaires du pôle Boissons est passé de 3.565 millions d'euros en 1999 à 4.141 millions d'euros en 2000, affichant une progression de 16,2 % avec un effet périmètre de 0,7 % et un effet conversion de 7,1 %. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires du pôle a augmenté de 8,4 %, soit une progression de 0,9 % pour les activités brassicoles et de 10,7 % pour les autres activités. La croissance de ces activités a été soutenue en Europe occidentale (+11,4 %) où le Groupe a affiché une progression supérieure à la moyenne du marché grâce à la force de ses marques et à un mix favorable, mais aussi hors d'Europe occidentale avec notamment des performances de 22,8 % en Amérique Latine malgré un contexte argentin rendu difficile par les conditions économiques locales, et de 15,5 % en Asie.

Le résultat opérationnel a progressé de 16,5 %, de 440 millions d'euros en 1999 à 513 millions d'euros en 2000 et la marge opérationnelle est restée relativement stable à 12,4 %. Alors que la progression du résultat opérationnel est en partie due à la consolidation d'activités récemment acquises (McKesson et Robust notamment), la stabilité de la marge opérationnelle résulte d'une forte croissance des volumes (+8,7 %) qui, conjuguée à des hausses tarifaires dans certains pays, est venue compenser les effets défavorables liés à l'augmentation du prix du PET et à l'intégration d'activités affichant une rentabilité après amortissement des goodwill inférieure à la moyenne du pôle.

Biscuits. Le chiffre d'affaires du pôle Biscuits est passé de 2.822 millions d'euros en 1999 à 3.255 millions d'euros en 2000, affichant une progression de 15,3 % avec un effet périmètre de 4,7 % et un effet conversion de 4,2 %. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires des biscuits a donc augmenté de 6,4 %, à comparer à la progression de 3,4 % enregistrée en 1999. Cette évolution est le résultat de la stratégie visant à promouvoir les produits innovants tout en valorisant les bienfaits nutritionnels des biscuits grâce à une communication publicitaire soutenue. La concentration des activités sur des marques piliers et sur des signatures à vocation mondiale a permis de délivrer une croissance particulièrement soutenue en France et en Espagne mais aussi dans certains pays d'Europe Centrale (dont la Russie et la Pologne) et en Asie.

Le résultat opérationnel du pôle Biscuits a progressé de 26,9 %, de 222 millions d'euros en 1999 à 282 millions d'euros en 2000, en partie grâce à la consolidation d'activités récemment acquises. La marge opérationnelle est passée de 7,9 % en 1999 à 8,7 % en 2000. Cette performance reflète la qualité du mix lié au succès rencontré par les produits à forte valeur ajoutée mais également une amélioration de la rentabilité des sociétés situées hors d'Europe occidentale.

Autres Activités Alimentaires. Le chiffre d'affaires de ces activités est passé de 527 millions d'euros en 1999 à 378 millions d'euros en 2000, affichant une diminution de 28,1 % avec un effet périmètre négatif de 37,7 % lié à la cession des activités plats cuisinés et surgelés en 1999 et un effet conversion positif de 6,4 %. A structure et taux de change comparable, le chiffre d'affaires des Autres Activités Alimentaires a progressé de 3,2 %.

Le résultat opérationnel des Autres Activités Alimentaires a augmenté de 26,7 %, passant de 39 millions d'euros en 1999 à 49 millions d'euros en 2000. La marge opérationnelle s'élève à 13,0 % en 2000 contre 7,4 % en 1999, les activités moins rentables ayant été cédées.

Emballage. En 2000, les activités d'emballage ne sont plus consolidées par intégration globale. Elles ne contribuent au bénéfice net du Groupe qu'à travers la mise en équivalence de la société BSN Glasspack.

1999 par rapport à 1998

Chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 2,8 % en 1999 passant de 12.935 millions d'euros en 1998 à 13.293 millions d'euros en 1999. Cette augmentation s'explique par une croissance interne de 5,7 %, contrebalancée à hauteur de 2,8 % par les cessions intervenues en 1999. La fluctuation des cours des devises n'a que très peu impacté le chiffre d'affaires du Groupe.

A structure et taux de change comparables, la croissance a été de 5,7 % en 1999 à comparer à une croissance de 4,6 % en 1998 par rapport à 1997. La croissance interne a été de 6,2 % dans les pôles stratégiques et de 1,2 % dans les Autres Activités Alimentaires ; en revanche l'Emballage a connu une baisse de son activité de 1 %. La croissance en volumes a été positive dans les pôles stratégiques, en particulier dans les Boissons, avec une progression du chiffre d'affaires de l'eau embouteillée de 9 % par rapport à 1998.

Au plan géographique, la croissance interne du chiffre d'affaires a été de 3,8 % en Europe (contre 3 % en 1998), dont 4,2 % en France et 10,6 % dans le reste du monde (contre 10 % en 1998). La croissance hors Union Européenne est fortement tirée par la Chine et notamment dans le pôle Boissons, par Wahaha.

La croissance interne a été inégalement répartie selon les trimestres :

1 ^{er} trimestre	6,4 %
2 ^{ème} trimestre	3,1 %
3 ^{ème} trimestre	7,5 %
4 ^{ème} trimestre	6,6 %

Le deuxième trimestre 1999 se compare à un deuxième trimestre 1998 ayant bénéficié de l'effet Coupe du Monde de football. Le troisième trimestre 1999 a bénéficié de conditions climatiques favorables à la consommation de boissons, alors que le troisième trimestre 1998 avait été pénalisé par des conditions climatiques médiocres.

Coût des produits vendus. Le coût des produits vendus correspond au coût de production, comprenant essentiellement le coût des matières premières alimentaires et d'emballage, la main d'œuvre industrielle ainsi que l'amortissement du matériel de production. En valeur absolue, le coût des produits vendus a baissé de 2,1 %, passant de 6.807 millions d'euros en 1998 à 6.663 millions d'euros en 1999. Il a également baissé de 52,6 % à 50,1 % en terme de pourcentage du chiffre d'affaires, essentiellement grâce aux effets positifs de la cession d'activités à plus faible contribution, des plans de restructuration, de meilleures synergies achats et d'un mix produit plus favorable.

Frais sur ventes et frais généraux. 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 ont progressé de 3.650 millions d'euros pour 1998 à 3.964 millions d'euros en 1999. En terme de pourcentage du chiffre d'affaires, ils sont passés de 28,2 % à 29,8 %, essentiellement en raison de l'accroissement des investissements publicitaires (environ 13 %, à structure et taux de change comparables), alors que les frais liés à la promotion des produits sont restés relativement stables, reflétant ainsi la stratégie du Groupe de réinvestissement des gains de productivité dans la communication publicitaire, destinée à conforter la reconnaissance de ses marques phares, et sa volonté de pratiquer moins de réductions de prix et de promotions.

Les frais généraux ont légèrement progressé en 1999 du fait du développement du Groupe à 913 millions d'euros, soit 6,9 % du chiffre d'affaires. En 1998, ils s'élevaient à 852 millions d'euros, soit 6,6 % du chiffre d'affaires.

Frais de recherche et de développement. Les frais de recherche et de développement ont augmenté de 1,7 %, en valeur absolue, passant de 120 millions d'euros en 1998 à 122 millions d'euros en 1999. En pourcentage du chiffre d'affaires, ils sont restés cependant relativement stables, puisqu'ils représentaient 0,9 % du chiffre d'affaires sur chaque période.

Autres charges et produits. Les autres charges et produits comprennent principalement la participation et l'intéressement des salariés aux résultats et l'amortissement des goodwills. Les autres charges et produits ont augmenté, passant de 213 millions d'euros en 1998, à 240 millions d'euros en 1999, du fait des effets de la première consolidation des activités de distribution de bière. La charge de participation et d'intéressement des salariés est restée relativement stable à 125 millions d'euros ; quant à l'amortissement des goodwills, il est resté stable à 93 millions d'euros en 1999 (90 millions d'euros en 1998).

Résultat opérationnel. Le résultat opérationnel a progressé de 7,6 % passant de 1.293 millions d'euros en 1998 à 1.391 millions d'euros en 1999. A structure et taux de change comparables, le résultat opérationnel a progressé de 11,4 %, soit une croissance bien supérieure à celle du chiffre

d'affaires, qui reflète l'amélioration de la marge opérationnelle (10,5 % en 1999 contre 10 % en 1998).

La progression du taux de marge de 50 points de base est principalement due à l'activité opérationnelle, les effets de périmètre se compensant : l'effet positif de la cession d'une partie des Autres Activités Alimentaires, dont la marge opérationnelle était inférieure à la moyenne du Groupe, a été compensé, notamment par l'entrée dans le périmètre des activités russes et d'Elidis.

L'activité a progressé dans tous les pôles (dans une moindre mesure dans les Autres Activités Alimentaires) et provient pour l'essentiel de la croissance du chiffre d'affaires et des effets de la productivité qui ont plus que compensé la progression des investissements publicitaires.

Eléments exceptionnels. Les éléments exceptionnels enregistrés en 1999 correspondent d'une part à un montant net positif de 39 millions d'euros de plus et moins values sur les cessions intervenues en 1999 et de mise à leur valeur de marché de certains actifs, et d'autre part, à des coûts de restructuration de 37 millions d'euros dans le pôle Produits Laitiers Frais en Espagne et en Italie et dans le pôle Biscuits en Grande-Bretagne. Les coûts de restructuration en Espagne comprennent des charges d'amortissement exceptionnel d'une usine devant être fermée à fin 2000. Les plus ou moins-values de cession incluent un montant de 56 millions d'euros de plus-values provenant de la cession de 56 % de l'activité de verre d'emballage, qui a été déterminé après prise en compte de l'intégralité des coûts de restructuration prévus par BSN Glasspack.

Frais financiers nets. Les frais financiers nets ont baissé de 10 %, passant de 146 millions d'euros en 1998 à 131 millions d'euros en 1999. Cette réduction est principalement due à l'évolution favorable des taux d'intérêt, aux produits des cessions et à la conversion de l'emprunt obligataire 6,60 % - 1990. En revanche, les investissements financiers et les rachats d'actions propres ont eu un impact défavorable sur ce poste.

Impôts sur les bénéfices. Les impôts ont augmenté de 15,2 %, de 433 millions d'euros en 1998 à 499 millions d'euros en 1999. Le taux effectif d'imposition de Danone est de 39,5 % en 1999, par rapport à 39,3 % en 1998. L'amortissement des goodwill, n'étant généralement pas déductible, pèse pour près de 3 points sur le taux effectif d'imposition du Groupe.

Intérêts minoritaires. La part des intérêts minoritaires est passée de 97 millions d'euros en 1998 à 110 millions d'euros en 1999. Cette augmentation résulte de la progression des résultats de sociétés bénéficiaires où les intérêts minoritaires sont importants (Chine, Inde et Espagne essentiellement), qui contrebalance l'effet des augmentations de participation intervenues en 1999.

Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence. La part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence a progressé, passant de 25 millions d'euros en 1998 à 29 millions d'euros en 1999. Cette hausse provient essentiellement de la mise en équivalence de l'emballage à compter du second semestre 1999.

Bénéfice net. Le bénéfice net a progressé de 14 %, passant de 598 millions d'euros en 1998 à 682 millions d'euros en 1999, en partie du fait des éléments exceptionnels ; hors effet des plus et moins values de cession, le bénéfice net a progressé de 9,1 % reflétant ainsi l'amélioration sensible de la marge opérationnelle du Groupe.

Bénéfice net par action. Le bénéfice net dilué est passé de 8,15 euros par action en 1998 à 9,38 euros par action en 1999. L'importante progression enregistrée résulte, d'une part, de la progression du bénéfice net, et d'autre part, des effets positifs induits par les importants programmes de rachat d'actions mis en œuvre. Hors plus et moins values de cession, le bénéfice net par action est de 9 euros, en progression de plus de 10 % par rapport à l'année précédente.

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

Produits Laitiers Frais. Le chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais a augmenté de 5,6 %, passant de 5.665 millions d'euros en 1998 à 5.981 millions d'euros en 1999. A structure et taux de change comparables, il a augmenté de 5,4 % avec une progression des volumes de 4,7 %. Les activités à la marque *Danone* ont la plus forte croissance avec une progression de 7,4 % de leur chiffre d'affaires. Presque toutes les sociétés du Groupe dont connu une croissance de leur chiffre d'affaires notamment en France, en Espagne et en Argentine, soutenues par une demande satisfaisante.

Le résultat opérationnel a progressé de 5,5 %, de 621 millions d'euros en 1998 à 655 millions d'euros en 1999 et la marge opérationnelle est restée stable à 11 %. Cette performance a été réalisée tant par les succès de nouveaux produits innovants à fortes marges, comme Actimel, que par l'amélioration de la productivité dans plusieurs pays européens et la mise en place d'organisations transversales dans le domaine des achats et du marketing destinées à développer les synergies entre les sociétés du pôle tout en augmentant les investissements publicitaires. En revanche la consolidation des activités de produits laitiers frais en Russie pour la première fois en 1999 a eu un impact négatif sur la marge opérationnelle, de même que les perturbations générées en Europe à la fin du premier semestre 1999 par la crise de la dioxine.

Boissons. Le chiffre d'affaires du pôle Boissons a augmenté de 18,7 %, passant de 3.004 millions d'euros en 1998 à 3.565 millions d'euros en 1999. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires du pôle a augmenté de 9,4 % avec une progression des volumes de 12,3 %. La croissance a été soutenue en Europe en particulier dans l'eau en bouteilles mais surtout hors Europe où la croissance organique a été de 18 % notamment en Chine où la société Wahaha connaît un développement spectaculaire et aux Etats-Unis où *Dannon Water* poursuit son implantation sur le marché. La bière a progressé de 1,9 % à structure et taux de change comparables surtout après un excellent premier semestre et de bonnes performances en Chine.

Le résultat opérationnel a progressé de 19,6 %, de 368 millions d'euros en 1998 à 440 millions d'euros en 1999 et la marge opérationnelle est restée stable à 12,3 %. Cette stabilité résulte d'une part des effets positifs de la croissance des volumes et du maintien des coûts des matières premières, et d'autre part de l'effet négatif de la consolidation à partir de 1999 des activités de distribution de boissons (bière) en France.

Biscuits. Le chiffre d'affaires du pôle Biscuits a augmenté de 8,2 % passant de 2.607 millions d'euros en 1998 à 2.822 millions d'euros en 1999. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires des biscuits a progressé de 3,4 % avec des volumes en baisse de 1,3 %, mais un effet mix/produit positif de 4,7 %. Cette meilleure valorisation des produits vendus traduit la percée d'une gamme de biscuits allégés en matières grasses dans les dix pays où elle a été lancée et la stratégie de marque qui vise à augmenter le nombre de produits sous la signature LU.

Le résultat opérationnel du pôle Biscuits a progressé en 1999 de 9,4 %, de 203 millions d'euros en 1998 à 222 millions d'euros en 1999. La marge opérationnelle s'élève à 7,9 % en 1999 contre 7,8 % en 1998. Elle progresse dans chacune des zones géographiques, y compris la France, où le pôle dégage ses meilleures marges. L'amélioration de la rentabilité est toutefois la plus forte à l'international du fait notamment de l'amélioration des performances de Bagley en Argentine, de Danone en Indonésie et des sociétés chinoises et indiennes.

La performance du pôle reflète la qualité du mix produit qui bénéficie d'une orientation confirmée vers des produits différenciants, à plus forte valeur ajoutée, ainsi que la bonne tenue des prix. Des gains de productivité industrielles, logistiques et achats ont également été obtenus, tant au niveau des négociations fournisseurs que par des reformulations de produits et en partie réutilisés pour renforcer les investissements publicitaires dans les pays stratégiques.

Autres Activités Alimentaires. Le chiffre d'affaires de ces activités a baissé de 41,8 % passant de 905 millions d'euros en 1998 à 527 millions d'euros en 1999 à la suite des cessions intervenues en 1999. Il a progressé de 1,2 % à structure et taux de change comparables, avec une hausse des volumes de 1 %.

Le résultat opérationnel de ces activités a augmenté de 34,5 % en 1999, passant de 29 millions d'euros en 1998 à 39 millions d'euros en 1999. La marge opérationnelle est passée de 3,2 % à 7,4 %, les activités moins rentables ayant été cédées en cours d'année.

Emballage. Le chiffre d'affaires du pôle Emballage a diminué, passant de 932 millions d'euros en 1998 à 501 millions d'euros en 1999, sur une période de six mois. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires a baissé de 1 % avec une légère baisse des volumes et une baisse des prix de vente liées à un marché très concurrentiel. La période de six mois, au cours de laquelle l'activité a été consolidée par intégration globale, a été caractérisée par une augmentation des ventes en volumes, notamment dans le secteur des vins, atténuée par une baisse importante des prix liés à l'existence de surcapacités industrielles dans certains pays européens, en particulier l'Espagne.

Le résultat opérationnel est passé de 91 millions d'euros en 1998 à 51 millions d'euros en 1999 sur une période de six mois et la marge opérationnelle a progressé de 9,7 % à 10,2 % : ce taux de marge du premier semestre 1999 est identique à celui qui avait été observé sur la même période en 1998.

Financement et investissements

Flux de trésorerie consolidés. Au 31 décembre 2000, la trésorerie, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement de Danone représentaient au total 783 millions d'euros, par rapport à 951 millions d'euros au 31 décembre 1999. Les activités de Danone ont toujours généré 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 de la variation de trésorerie de Danone pour les exercices clos respectivement aux 31 décembre 1998, 1999 et 2000.

	Exercice clos au 31 décembre		
	1998	1999	2000
	(en millions d'euros)		
Trésorerie provenant de l'exploitation	1.358	1.325	1.422
Investissements industriels	(711)	(703)	(798)
“Free Cash Flow” (1)	647	622	624
Investissements financiers (nets de cessions)	(247)	351	(2.137)
Dividendes distribués	(253)	(350)	(366)
Rachats d'actions	(358)	(1.724)	(169)
Trésorerie provenant d'autres opérations de financement (2)	139	1.161	2.120
Incidence des variations de taux de change	(16)	33	12
Variation globale de la trésorerie	(88)	93	84

(1) Le “Free Cash Flow”, ou trésorerie disponible représente le solde de la trésorerie provenant de l'exploitation après avoir effectué les investissements industriels nécessaires.

(2) Les autres opérations de financement comprennent principalement les variations des éléments de la dette nette du Groupe, et les augmentations de capital notamment (levée d'options ou conversion d'obligations).

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 bière et d'eau, en vue de la hausse de la consommation pendant les mois de juillet et d'août, et (iii) des créances à recevoir au titre des ventes réalisées en mai et juin, du fait des variations saisonnières.

La marge brute d'autofinancement a progressé de 9,5 %, passant de 1.423 millions d'euros en 1999 à 1.558 millions d'euros en 2000. Le besoin en fonds de roulement a augmenté de 136 millions d'euros. Cette augmentation est due notamment à des acomptes d'impôts supérieurs aux impôts à payer sur les résultats 2000.

Investissements industriels. Les investissements industriels se sont élevés à 798 millions d'euros en 2000, contre 703 millions d'euros en 1999, représentant respectivement 5,6 % et 5,3 % du chiffre d'affaires. Le montant 2000 inclut de forts investissements de capacité engagés en Chine et plus particulièrement dans les sociétés du pôle Boissons (Wahaha, Robust) pour répondre à une très forte demande sur le marché de l'eau conditionnée.

Investissements financiers. Les acquisitions et prises de participation ont fortement progressé pour atteindre 2.849 millions d'euros en 2000 contre 934 millions d'euros en 1999. Conformément à sa stratégie d'internationalisation, le Groupe a en effet mené une politique active de développement de ses principaux métiers dans les différentes régions du monde. Parallèlement, le Groupe a poursuivi son programme de recentrage en cédant ses activités brassicoles européennes. Toutes ces opérations sont détaillées dans le *Préambule, aux paragraphes « Recentrage stratégique » et « Croissance externe »*.

Rachats d'actions. Les rachats d'actions propres ont fortement diminué en 2000. Le montant investi, qui était de 1.724 millions d'euros en 1999, est en effet passé à 169 millions d'euros, soit 1.570.590 actions rachetées.

Situation financière. 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 prioritairement un financement par la dette, tout en maintenant un niveau d'endettement raisonnable pour conserver sa flexibilité financière.

Le Groupe bénéficie d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, lui offrant la possibilité d'utiliser à tout moment des lignes de crédit à moyen terme. Aux 31 décembre 2000 et 1999, ces lignes de crédit s'élevaient respectivement à 2.725 millions d'euros et 2.463 millions d'euros.

Dans le cadre de cet engagement, le Groupe utilisait l'équivalent de 1.505 millions d'euros au 31 décembre 2000 (1.492 millions d'euros au 31 décembre 1999). En outre, au 31 décembre 2000, les disponibilités du Groupe s'élevaient à 783 millions d'euros (par rapport à 951 millions d'euros fin 1999), ces ressources lui permettant de couvrir ses dépenses d'exploitation et de saisir des opportunités d'expansion. La dette nette consolidée du Groupe (c'est-à-dire les dettes bancaires à court terme, les dettes à plus d'un an et les obligations convertibles, moins la trésorerie, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement) s'élevait respectivement à 4.401 millions d'euros et 3.119 millions d'euros au 31 décembre 2000 et au 31 décembre 1999, soit des ratios d'endettement net sur fonds propres de 55 % en 2000 et 45 % en 1999.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 29 mai 2001 est appelée à 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 cette Assemblée.

Rentabilité des capitaux investis et création de valeur. Pour la quatrième année consécutive, le Groupe a enregistré une amélioration de son retour sur capitaux investis, passé de 8,8 % en 1999 à 9,0 % en 2000. En effet, les importants efforts conduits pour réduire les capitaux investis ont permis de compenser les effets dilutifs induits par certaines acquisitions stratégiques dans leur première année de consolidation (McKesson par exemple). Parallèlement, la contribution à la valeur actionnariale a progressé de près de 8 %, de 139 millions d'euros en 1999 à 150 millions d'euros en 2000 sur la base d'un coût moyen pondéré des ressources de 7,75 % contre 7,5 % en 1999.

Le retour sur capitaux investis est égal au résultat opérationnel après impôts et avant amortissement des goodwills (y compris part des sociétés mises en équivalence) sur les capitaux investis moyens avant amortissement des goodwills. La contribution à la valeur actionnariale représente le différentiel de taux entre le retour sur capitaux investis et le coût moyen pondéré des ressources, appliqué aux capitaux investis moyens.

Le retour annuel moyen sur investissement pour l'actionnaire (prenant en compte la progression du titre et le dividende, y compris l'avoir fiscal) a été de 26 % entre 1998 et 2000.

Incidences des variations de taux de change

Le Groupe publie ses comptes consolidés en euros et réalise en 2000 environ 55 % du chiffre d'affaires et 65 % du résultat opérationnel de ses filiales en monnaies de la zone euro ; cependant une partie importante de l'actif, du passif, des ventes et des résultats est exprimée dans d'autres devises, notamment en dollars américains, en devises corrélées au dollar américain, comme certaines devises d'Amérique du Sud, en livres sterling, en yuans chinois 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 de Danone des filiales établissant leurs comptes dans ces autres devises diminue.

Danone estime que son exposition aux fluctuations de devises a été, et continuera d'être limitée, puisque les ventes et les dépenses des filiales du Groupe sont généralement exprimées dans la devise de leur pays. 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 augmenter. Les variations des taux de change sont également susceptibles de diminuer la base des coûts de certains concurrents de Danone.

Lors de la préparation de ses comptes consolidés, Danone utilise les taux de change de fin de période pour la consolidation des données du bilan (sauf si des taux d'inflation locale élevés appellent d'autres méthodes), 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 consolidation des données du compte de résultat et 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 2000, les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de la zone euro s'élèvent à 334 millions euros contre 382 millions au 31 décembre 1999 du fait des cessions intervenues au cours de l'exercice.

Informations sur les risques du marché

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés de taux et de change dans un objectif exclusif de couverture des risques financiers sous-jacents qui découlent de son activité industrielle et commerciale. Les opérations de couverture sont prises en conformité avec les objectifs et procédures déterminés par le Groupe. 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, 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 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.

Risques de variation de 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 1999 et 2000, 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*.

Les tableaux ci-dessous indiquent les flux de trésorerie prévisionnels et significatifs relatifs (i) aux instruments financiers dérivés détenus par le Groupe au 31 décembre 2000 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 2000 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 : 4,28 %, T4M : 4,85 %, EURIBOR 1 mois : 4,86 % ou EURIBOR 3 mois : 4,86 %) au 31 décembre 2000 et des cours de change spot au 31 décembre 2000.

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments financiers en portefeuille au 31 décembre 2000 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>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>Après 2005</u>						
	(En millions d'euros)											
Swaps de taux :												
Euros												
• taux fixes :												
- à payer (<i>taux moyen : 6,64 %</i>)	(17)	(10)	(5)	-	-	-						
- à recevoir (<i>taux moyen : 5,79 %</i>)	52	26	16	10	-	-						
• taux variables												
- à payer (<i>taux TAM</i>)	(41)	(20)	(12)	(7)	-	-						
- à recevoir (<i>taux TAM</i>)	11	6	3	-	-	-						
Options de taux (<i>référence variable : TAM, T4M ou EURIBOR 3 mois</i>) :												
• "floors"	-	-	-	-	-	-						
• "flexicaps"	1	-	-	-	-	-						
• "caps"	1	-	-	-	-	-						
• "swaptions"	-	-	-	-	-	-						

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux intérêts sur les dettes et actifs financiers figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 2000 et faisant 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>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>Après 2005</u>						
	(En millions d'euros)											
Dettes à plus d'un an												
• taux fixe (<i>taux moyen 5,91 %</i>)												
(64)	(63)	(62)	(22)	(1)	-	-						
• taux variable (<i>EURIBOR 3 mois</i>)	(55)	(33)	(20)	(12)	(10)	(7)						
• taux variable (<i>EURIBOR 1 mois</i>)	(74)	(72)	(62)	(30)	(5)	-						
Disponibilités, nettes des dettes à moins d'un an et découverts bancaires (<i>taux variable - EURIBOR 1 mois</i>)	11	-	-	-	-	-						
Valeurs mobilières de placement (<i>taux variable - EURIBOR 1 mois</i>)	11	11	9	5	1	-						

Risques de variation des cours de change

La politique du Groupe à l'égard des fluctuations des cours de change consiste à calculer périodiquement son exposition nette sur les devises, en se basant sur les opérations fermes et budgétées de toutes ses filiales, et à recourir à des instruments financiers dérivés pour réduire ce risque.

Le Groupe utilise surtout des contrats de change à terme, conclus avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux des instruments financiers en portefeuille aux 31 décembre 2000 et 1999, ainsi qu'une indication de leur valeur de marché sont repris en *Note 24 de l'Annexe aux Comptes consolidés*.

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments financiers en portefeuille au 31 décembre 2000 et 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, ou transactions financières ("poolings de trésorerie locaux"). Ces flux de trésorerie sont déterminés sur la base des taux à terme applicables :

	2001	2002	Après 2002			
	(En millions d'euros)					
Transactions commerciales anticipées (flux sur positions nettes de change) :						
Achats à terme de :						
• Dollar américain	(18)	–	–			
• Dollar de Hong Kong	(17)	(3)	–			
• Zloty polonais	(9)	–	–			
• Dollar canadien	(4)	–	–			
• Autres devises	(7)	–	–			
Ventes à terme de :						
• Livre Sterling	125	176	–			
• Dollar américain	99	2	–			
• Yen japonais	77	9	–			
• Peso mexicain	50	2	–			
• Franc suisse	37	3	–			
• Couronne tchèque	22	–	–			
• Autres devises	33	2	–			
	2001	2002	Après 2002			
	(En millions d'euros)					
Transactions financières :						
Achats à terme de :						
• Dollar canadien	(48)	–	–			
• Couronne tchèque	(43)	–	–			
• Yen japonais	(8)	–	–			
• Livre sterling	(5)	–	–			
• Autres devises	(6)	–	–			
Ventes à terme de :						
• Dollar américain	421	–	–			
• Livre Sterling	126	–	–			
• Dollar canadien	107	–	–			
• Dollar singapourien	42	–	–			
• Peso mexicain	32	–	–			
• Autres devises	6	–	–			

Le Groupe n'a aucune option de change en portefeuille au 31 décembre 2000.

5.2 DOCUMENTS CONSOLIDÉS

	<u>Page</u>
5.2.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	57
5.2.2 Comptes consolidés	58
Résultats consolidés	58
Bilans consolidés	59
Tableaux consolidés d'analyse de la variation de trésorerie	60
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	61
Annexe	62

GROUPE DANONE
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 du Groupe DANONE établis en euros relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2000, 1999 et 1998 tels que présentés aux pages 58 à 92.

Ces 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.

Nous avons effectué notre audit selon les normes de la profession 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, établis conformément aux principes comptables et aux méthodes d'évaluation décrits dans la Note 1 en annexe, et donc à partir de cet exercice conformément au règlement CRC n° 99-02, sont 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.

Par ailleurs, nous avons procédé à la vérification des informations données dans le rapport sur l'activité et les résultats du Groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris, le 14 mars 2001

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

Pierre COLL – Patrick SEURAT

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
RESULTATS CONSOLIDÉS

	Notes	1998	Euros (millions)	Francs (millions)
		1998	1999	2000
Chiffre d'affaires		12.935	13.293	14.287
Coût des produits vendus		(6.807)	(6.663)	(6.973)
Frais sur ventes		(3.650)	(3.964)	(4.453)
Frais généraux		(852)	(913)	(950)
Frais de recherche et de développement		(120)	(122)	(125)
Autres charges et produits	21	(213)	(240)	(236)
Résultat opérationnel		<u>1.293</u>	<u>1.391</u>	<u>1.550</u>
Eléments exceptionnels	2	(44)	2	23
Frais financiers nets	22	<u>(146)</u>	<u>(131)</u>	<u>(193)</u>
Résultat avant impôts		<u>1.103</u>	<u>1.262</u>	<u>1.380</u>
Impôts sur les bénéfices	23	(433)	(499)	(562)
Résultat des sociétés intégrées avant déduction des intérêts minoritaires		<u>670</u>	<u>763</u>	<u>818</u>
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées		(97)	(110)	(130)
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence		25	29	33
Bénéfice net		<u>598</u>	<u>682</u>	<u>721</u>
		<u><u>598</u></u>	<u><u>682</u></u>	<u><u>721</u></u>
		<u><u>598</u></u>	<u><u>682</u></u>	<u><u>721</u></u>

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

(En euros ou en francs, excepté nombre d'actions)

Nombre d'actions retenu pour le calcul :

– du bénéfice net	141.078.170	139.877.348	140.662.272	140.662.272
– du bénéfice net dilué	157.115.154	148.990.002	141.373.721	141.373.721
Bénéfice net	4,24	4,88	5,13	33,64
Bénéfice net dilué	4,08	4,69	5,10	33,47

(1) Données ajustées après division par deux de la valeur nominale de l'action intervenue en juin 2000.

Voir l'Annexe pages 62 à 92 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
BILANS CONSOLIDÉS

	Notes	ACTIF		Francs	
		1998	1999 (millions)	2000	2000 (millions)
Immobilisations corporelles	5	8.868	8.413	8.044	52.765
Moins amortissements		(5.113)	(4.692)	(4.080)	(26.764)
		3.755	3.721	3.964	26.001
Marques	6	1.787	1.850	1.652	10.835
Autres immobilisations incorporelles nettes		191	303	121	797
Goodwills	6	3.394	3.367	4.948	32.454
		5.372	5.520	6.721	44.086
Prêts à plus d'un an		431	266	286	1.877
Titres de participation	7	498	583	571	3.748
Sociétés mises en équivalence	8	434	289	408	2.676
Autres immobilisations financières	9	169	198	981	6.434
		1.532	1.336	2.246	14.735
Actif immobilisé		10.659	10.577	12.931	84.822
Stocks	10	904	752	728	4.776
Clients et comptes rattachés	11	1.721	1.864	1.784	11.701
Autres comptes débiteurs	11	721	748	841	5.515
Prêts à moins d'un an		143	123	166	1.087
Valeurs mobilières de placement		523	487	235	1.545
Disponibilités		371	464	548	3.594
Actif circulant		4.383	4.438	4.302	28.218
Total de l'actif		15.042	15.015	17.233	113.040
PASSIF					
Capital (composé d'actions au nominal de 1€, nombre d'actions émises : 2000 : 149.086.208 ; 1999 : 148.271.176 ; 1998 : 147.849.620) (1)		113	113	149	978
Primes		2.812	2.422	2.191	14.376
Bénéfices accumulés	12	4.711	5.209	5.696	37.361
Défauts de conversion		(504)	(173)	(63)	(413)
Actions propres		(618)	(1.425)	(784)	(5.147)
Capitaux propres (part du Groupe)		6.514	6.146	7.189	47.155
Intérêts minoritaires		783	721	830	5.447
Emprunts obligataires convertibles	14	1.050	513	—	—
Dettes à plus d'un an	15	2.053	2.994	4.171	27.359
Provisions pour retraites	16	364	325	319	2.090
Autres provisions et passifs à plus d'un an	17	387	356	387	2.543
Capitaux permanents		11.151	11.055	12.896	84.594
Fournisseurs et comptes rattachés	18	1.651	1.798	1.719	11.279
Autres comptes créditeurs	18	1.575	1.599	1.605	10.524
Emprunts à moins d'un an et banques		665	563	1.013	6.643
Dettes à moins d'un an		3.891	3.960	4.337	28.446
Total du passif		15.042	15.015	17.233	113.040

(1) Données ajustées après division par deux de la valeur nominale de l'action intervenue en juin 2000.

Voir l'Annexe pages 62 à 92 qui fait partie intégrante des comptes consolidés

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
TABLEAUX CONSOLIDÉS D'ANALYSE DE LA VARIATION DE TRÉSORERIE

	Euros			Francs
	1998	1999 (millions)	2000	2000 (millions)
Bénéfice net	598	682	721	4.732
Intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées	97	110	130	851
Part du résultat des sociétés mises en équivalence	(25)	(29)	(33)	(221)
Dotation aux amortissements	702	758	757	4.966
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie	<u>(45)</u>	<u>(98)</u>	<u>(17)</u>	<u>(109)</u>
Marge Brute d'Autofinancement	1.327	1.423	1.558	10.219
Variation des stocks	18	(23)	(32)	(209)
Variation des créances clients et autres comptes débiteurs	(48)	(260)	(344)	(2.256)
Variation des dettes fournisseurs et autres comptes créditeurs	68	208	224	1.468
Autres variations	<u>(7)</u>	<u>(23)</u>	<u>16</u>	<u>106</u>
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement de l'exercice	31	(98) ⁽¹⁾	(136)	(891)
Trésorerie provenant de l'exploitation	1.358	1.325	1.422	9.328
Investissements industriels	(711)	(703)	(798)	(5.238)
Investissements financiers	(485)	(934)	(2.849)	(18.686)
Cessions et réalisations d'actifs (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	238	1.285	712	4.670
Trésorerie provenant des opérations d'investissement désinvestissement	<u>(958)</u>	<u>(352)</u>	<u>(2.935)</u>	<u>(19.254)</u>
Augmentation du capital et des primes	106	608	554	3.632
Acquisition d'actions propres	(358)	(1.724)	(169)	(1.111)
Dividendes versés aux actionnaires de GROUPE DANONE et aux minoritaires des sociétés intégrées	(253)	(350)	(366)	(2.399)
Variation nette des dettes à long terme	102	517	1.170	7.678
Augmentation nette des prêts à plus d'un an et autres valeurs immobilisées	(55)	(83)	(224)	(1.469)
Variation nette de l'endettement à moins d'un an	18	72	357	2.341
Variation des valeurs mobilières de placement	<u>(32)</u>	<u>47</u>	<u>263</u>	<u>1.727</u>
Trésorerie provenant des opérations de financement	<u>(472)</u>	<u>(913)</u>	<u>1.585</u>	<u>10.399</u>
Incidence des variations de taux de change	<u>(16)</u>	<u>33</u>	<u>12</u>	<u>77</u>
Variation globale de la trésorerie	<u>(88)</u>	<u>93</u>	<u>84</u>	<u>550</u>
Disponibilités au 1^{er} janvier	459	371	464	3.044
Disponibilités au 31 décembre	<u>371</u>	<u>464</u>	<u>548</u>	<u>3.594</u>

(1) Dont 136 millions d'euros (892 millions de francs) de variation négative du besoin en fonds de roulement de l'emballage sur la période 1^{er} janvier – 30 juin 1999.

Voir l'Annexe pages 62 à 92 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

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

	En nombre d'actions		En millions d'euros					Capitaux propres Part du Groupe
	Composant le capital (1)	En Circulation (1)	Capital	Primes	Bénéfices accumulés	Défauts de conversion	Actions propres	
Situation au 31 décembre 1997	146.143.218	141.134.060	111	2.707	4.316	(363)	(259)	6.512
Augmentation de capital	691.462	691.462	1	42				43
Conversion d'obligations	1.014.940	1.014.940	1	63				64
Résultat de l'exercice 1998					598			598
Dividendes distribués					(203)			(203)
Différences de conversion						(141)		(141)
Variation des actions propres		(2.986.154)					(359)	(359)
Situation au 31 décembre 1998	147.849.620	139.854.308	113	2.812	4.711	(504)	(618)	6.514
Augmentation de capital	1.135.102	1.135.102	1	72				73
Réduction de capital	(9.000.000)	(9.000.000)	(7)	(1.015)				(1.022)
Conversion d'obligations	8.286.454	8.286.454	6	553	24			583
Résultat de l'exercice 1999					682			682
Dividendes distribués					(208)			(208)
Différences de conversion						331		331
Variation des actions propres		(5.148.120)					(807)	(807)
Situation au 31 décembre 1999	148.271.176	135.127.744	113	2.422	5.209	(173)	(1.425)	6.146
Augmentation de capital	655.610	655.610		45				45
Réduction de capital	(6.400.000)	(6.400.000)	(6)	(788)				(794)
Conversion d'obligations	6.559.422	6.559.422	7	547				554
Conversion en € du capital			35	(35)				–
Résultat de l'exercice 2000					721			721
Dividendes distribués					(234)			(234)
Différences de conversion						110		110
Variation des actions propres		5.037.560					641	641
Situation au 31 décembre 2000	149.086.208	140.980.336	149	2.191	5.696	(63)	(784)	7.189

(1) Données ajustées après division par deux de la valeur nominale de l'action intervenue en juin 2000.

Au 31 décembre 2000, les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de la zone Euro s'élèvent à 334 millions d'euros.

Voir l'Annexe pages 62 à 92 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE

Les comptes consolidés des exercices 1998 à 2000, ont été convertis en euros, sur la base du cours officiel de l'euro à savoir, 1 euro équivalent à 6,55957 francs français. Toutes les données relatives au capital et au bénéfice ou dividende par action ont été ajustées pour tenir compte de la division par deux de la valeur nominale de l'action intervenue en Juin 2000.

NOTE 1 – Principes comptables et méthodes d'évaluation

A. Principes de consolidation

Les comptes consolidés de GROUPE DANONE et de ses filiales (“le Groupe”) sont établis dans le cadre des dispositions légales et réglementaires actuellement en vigueur en France. Le règlement 99-02, appliqué depuis le 1^{er} janvier 2000, n'a pas apporté de modification par rapport aux pratiques suivies antérieurement.

La mise en œuvre de ces principes n'occasionne pas de différence significative 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, à l'exception cependant de l'amortissement des marques (qui ne sont pas amorties de manière systématique comme les normes américaines l'imposent mais qui font éventuellement l'objet de dépréciations exceptionnelles), et de l'évaluation de certains actifs financiers (qui ne sont pas évalués à leur juste valeur à la clôture comme les normes américaines l'imposent).

L'application des principes comptables généralement admis aux Etats-Unis (sur la base d'un amortissement des marques sur une durée de 40 ans) se traduirait au 31 décembre 2000 par une augmentation du résultat net consolidé de 86 millions d'euros (réduction de 45 et 45 millions d'euros aux 31 décembre 1999 et 1998, respectivement) qui serait ainsi porté à 807 millions d'euros au 31 décembre 2000 (637 et 553 millions d'euros aux 31 décembre 1999 et 1998, respectivement), et par une diminution des capitaux propres consolidés de 148 millions d'euros (358 et 457 millions d'euros au 31 décembre 1999 et 1998, respectivement) qui seraient ainsi ramenés à 7.041 millions d'euros au 31 décembre 2000 (5.788 et 6.057 millions d'euros aux 31 décembre 1999 et 1998, respectivement).

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. 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 directe. La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur comptable des titres possédés le montant de la part qu'ils représentent dans les capitaux propres de la société associée, y compris les résultats de l'exercice.

En 2000, sur 156 sociétés consolidées (156 en 1999), 139 font l'objet d'une intégration globale (140 en 1999, 139 en 1998) et 17 d'une mise en équivalence (16 en 1999, 19 en 1998). La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation au 31 décembre 2000, des sociétés entrées et des sociétés sorties figure à la Note 28.

Le résultat des sociétés acquises (ou cédées) en cours d'exercice est retenu dans le compte de résultat consolidé pour la période postérieure à la date d'acquisition (ou antérieure 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.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 1 – Principes comptables et méthodes d'évaluation (suite)

B. 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 dans la majorité des cas évaluées en fonction des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la traduction de transactions en devises figurent dans la rubrique "Autres charges et produits" du compte de résultat, à l'exception de ceux provenant de transactions ayant la nature d'investissements à long terme entre sociétés du Groupe, qui sont inclus dans les capitaux propres, au compte "Différences de conversion".

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Dans le cas général où la monnaie fonctionnelle est la monnaie nationale les postes du bilan sont exprimés sur la base des cours officiels de fin d'exercice, les postes du compte de résultat sont convertis en utilisant pour chaque devise le cours moyen de l'exercice, et les différences de conversion engendrées par la traduction en francs français des comptes des sociétés étrangères sont incluses dans les capitaux propres, au compte "Différences de conversion", jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels elles se rapportent soient vendus ou liquidés.

Dans les quelques cas où la monnaie fonctionnelle n'est pas la monnaie nationale (pays à très fort taux d'inflation ou sociétés dont la monnaie fonctionnelle est le franc français) la conversion 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 étant traduits en francs français sur la base des cours historiques des devises étrangères.

C. Immobilisations incorporelles

Ecarts d'acquisition : "goodwills"

L'écart de première consolidation constaté à l'occasion d'une prise de participation (différence entre le prix d'acquisition et la quote-part de capitaux propres retraités de la société à la date de l'acquisition) est généralement affecté aux postes appropriés du bilan consolidé, y compris aux marques pour les sociétés intégrées, conformément aux recommandations des organismes comptables français.

La partie résiduelle non affectée, y compris les éléments incorporels qui ne peuvent être évalués de façon suffisamment précise, est portée à la rubrique "Goodwills" à l'actif du bilan consolidé.

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.

Ces différents facteurs sont revus périodiquement, sur la base notamment des flux de trésorerie prévisionnels non actualisés. S'il s'avère que ces facteurs évoluent de façon défavorable par rapport aux prévisions initiales, le plan d'amortissement des goodwills peut être revu, ou une réduction de valeur (amortissement exceptionnel) peut être constatée, au-delà des amortissements prévus par le plan.

Marques et autres immobilisations incorporelles

L'affectation de l'écart de première consolidation aux marques concerne uniquement des marques acquises de valeur importante et durable, soutenues par des dépenses de publicité. Leur évaluation, 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. Une provision pour dépréciation est comptabilisée dans les résultats si leur valeur vient à décliner de façon importante et durable.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 1 – Principes comptables et méthodes d'évaluation (suite)

Les fonds commerciaux, licences, brevets et droits au bail acquis sont enregistrés au coût d'achat. Ils sont amortis linéairement en fonction de leurs durées de vie économique estimées, n'excédant pas quarante ans.

D. Immobilisations corporelles

Les terrains, bâtiments et équipements sont évalués au coût de revient d'origine. Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire, en fonction des durées d'utilisation estimées des biens :

- Immeubles locatifs : 50 ans
- Constructions : 15 à 40 ans
- Matériels, mobiliers, installations : 8 à 15 ans
- Autres immobilisations : 3 à 10 ans

Les acquisitions significatives de biens immobiliers effectuées par contrat de crédit-bail sont traitées comme des acquisitions à crédit et immobilisées sur la base de la valeur actuelle des loyers à venir ; elles sont amorties en fonction de leurs durées de vie économique estimées.

Les intérêts des capitaux empruntés pour financer des investissements importants pendant la période précédant leur mise en exploitation sont considérés comme partie intégrante du coût de revient de ces investissements.

Les emballages commerciaux consignés sont évalués au coût de revient. Sur la base des statistiques propres à chaque société, ils sont amortis selon la méthode linéaire sur la plus courte des deux estimations suivantes :

- d'une part la durée de vie physique qui est fonction des taux de casses interne et externe et de l'usure de l'emballage ; et
- d'autre part 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 au nouveau taux ; la perte éventuelle constatée est répartie sur la durée de vie des emballages.

E. Titres de participation

Le poste "Titres de participation" correspond au coût d'achat (y compris, le cas échéant, les frais engagés lors de l'acquisition, nets d'impôts) des titres des sociétés non consolidées, sous déduction des provisions pour dépréciation pratiquées. Les dividendes reçus des sociétés non consolidées sont comptabilisés en produits dans l'année de leur encaissement.

F. Stocks

Les stocks et les travaux en cours sont évalués au coût de revient ou au prix du marché, si ce dernier lui est inférieur. Pour la plupart des stocks, le coût de revient est un coût moyen pondéré.

G. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur prix de revient ou à leur valeur de marché lorsque celle-ci s'avère inférieure. Aux 31 décembre 2000, 1999 et 1998, la valeur de marché de ces actifs est proche de leur prix de revient.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 1 – Principes comptables et méthodes d'évaluation (suite)

H. 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. Ils sont évalués au prix de revient, qui est généralement très proche de la valeur de marché.

I. Actions propres

Les actions de la société GROUPE DANONE détenues par les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés sous la rubrique “Actions propres”.

J. Subventions

Les subventions d'investissement figurent au bilan sous le poste “Autres provisions et passifs à plus d'un an”. Elles sont transférées au 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 les “Autres charges et produits” de l'année au cours de laquelle elles ont été reçues.

K. Impôts différés

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporaires entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé à l'exception toutefois des goodwill, des marques majeures, indissociables des sociétés elles-mêmes, et donc non cessibles séparément, constatées en affectation des écarts de consolidation des sociétés acquises. 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 temporaires. Les réserves des filiales consolidées ne donnent pas lieu à la constitution d'une provision pour impôt de distribution lorsque le Groupe a décidé de ne pas distribuer ces réserves dans un avenir prévisible. Les éventuels impôts sur les distributions prévues, non remboursés ou non constitutifs de crédit d'impôt font l'objet d'une provision ; de même les réductions d'impôt dont peuvent bénéficier certaines sociétés en raison des distributions prévues sont prises en compte.

Les impôts différés sur déficits et différences temporaires comptabilisés à l'actif font l'objet d'une dépréciation dès lors que leur réalisation est jugée plus improbable que probable.

L. Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance

Les engagements du Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies et des indemnités de départ à la retraite sont déterminés en appliquant une méthode actuarielle rétrospective qui tient compte des conditions économiques propres à chaque pays.

Ces engagements sont couverts par des fonds de retraite auxquels le Groupe contribue, ou 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.

M. Instruments financiers

Afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux qui découlent de son activité industrielle et commerciale, le Groupe utilise, principalement au travers de filiales spécialisées, des instruments

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 1 – Principes comptables et méthodes d'évaluation (suite)

financiers cotés sur des marchés organisés ou conclus de gré à gré avec des contreparties de premier plan. La politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

Les résultats dégagés sur les swaps de taux d'intérêt qui couvrent des éléments du passif financier sont comptabilisés de manière symétrique à celle des résultats sur les dettes couvertes.

Des contrats de change à terme et des options sur devises sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan ou les opérations futures considérées comme ayant un caractère d'engagement ferme. Les pertes et les gains générés par ces instruments sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments de couverture.

Lorsque les positions ne sont pas qualifiées comptablement de couverture des risques, elles sont évaluées à leur valeur de marché en fin de période, et les gains ou pertes réalisés ou latents sont portés au compte de résultat.

N. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est enregistré à l'expédition des produits, il est constaté net de droits d'accises, de remises et ristournes autres que des remises promotionnelles ponctuelles accordées aux clients qui sont classées en frais sur ventes ; le chiffre d'affaires résultant de la commercialisation de boissons, principalement de la bière, ne faisant pas partie du portefeuille de marques du Groupe est constaté net du coût d'achat des produits correspondants.

O. Dépenses de publicité

Les dépenses de publicité sont passées en charges dans l'exercice au titre duquel elles sont encourues. Elles s'élèvent au titre de 2000, 1999 et 1998 respectivement à 790, 664 et 593 millions d'euros.

P. Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et développement sont passés en charges dans l'exercice au titre duquel ils sont encourus.

Q. 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, tels que plus ou moins values de cession de sociétés, charges de restructuration ou amortissements exceptionnels d'immobilisations incorporelles.

R. 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 de la société GROUPE DANONE détenues par les sociétés consolidées par intégration globale.

Le bénéfice net par action, dilué, est déterminé de même, mais le dénominateur est augmenté de toutes les actions qui pourraient être potentiellement créées (obligations convertibles et options de souscription ou d'achat d'actions) et le numérateur des augmentations de l'économie, nettes d'impôts, qui résulteraient de la conversion des obligations convertibles.

S. Utilisation d'estimations

La préparation des comptes consolidés conformément aux principes comptables généralement admis nécessite la prise en compte d'estimations et d'hypothèses réalisées par la direction du Groupe et pouvant affecter les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels mentionnés en

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 1 – Principes comptables et méthodes d'évaluation (suite)

annexe, ainsi que les charges et produits du compte de résultat. Il est possible que la réalité se révèle différente de ces estimations et hypothèses.

T. Reclassements

La présentation de certains éléments des états financiers des exercices 1998 et 1999 peut être modifiée afin de la rendre homogène avec les règles adoptées au cours de l'exercice en cours.

NOTE 2 – Eléments exceptionnels

En 2000, les éléments exceptionnels correspondent à des plus values résultant des cessions intervenues dans le cadre du désengagement des activités brassicoles en Europe (France, Belgique, Espagne et Italie) pour 156 millions d'euros, à des dépréciations d'actifs pour 92 millions d'euros et en particulier la dépréciation de la marque Bagley (Biscuits en Argentine) pour 69 millions d'euros et enfin à des coûts de restructuration principalement dans le pôle produits laitiers frais en Espagne pour 41 millions d'euros.

Après impôts et intérêts minoritaires, le solde net des plus values de cession et dépréciation d'actifs est positif de 1 million d'euros alors que les coûts de restructuration ont un impact négatif de 18 millions d'euros.

En 1999, les éléments exceptionnels correspondaient d'une part à des plus values résultant des cessions et des différentes opérations non monétaires de l'exercice pour 39 millions d'euros, en particulier (cession de 56 % des activités de verre d'emballage, cession des activités de plats cuisinés frais et surgelés en France et en Espagne, cession des activités de diététique adulte en France, cession de participations en Italie, restructuration des participations dans les activités de biscuits en Allemagne et en République Tchèque) et d'autre part, à des coûts de restructuration principalement dans le pôle produits laitiers frais en Espagne et en Italie et dans le pôle biscuits en Grande-Bretagne et en Irlande pour 37 millions d'euros.

Après impôts et intérêts minoritaires, le solde net des plus et moins values de cession était positif de 29 millions d'euros alors que les coûts de restructuration avaient un impact net négatif de 17 millions d'euros.

Les éléments exceptionnels enregistrés en 1998 correspondaient d'une part à un montant net positif de 8 millions d'euros de plus et moins values sur des cessions intervenues en 1998 dans le domaine des plats cuisinés frais en France, des pâtes et des plats cuisinés en Allemagne et de la nutrition clinique en France et d'autre part, à des coûts de restructuration de 52 millions d'euros dans le pôle produits laitiers frais en Espagne et en Italie, dans le pôle biscuits en France et en Grande-Bretagne et dans les autres activités alimentaires en Allemagne.

Après impôts et intérêts minoritaires, l'impact de ces éléments sur le résultat net était négatif de 22 millions d'euros, dont 21 millions d'euros au titre des coûts de restructuration.

NOTE 3 – Investissements financiers

En 2000, les investissements financiers concernent :

- La prise de contrôle des sociétés McKesson (Eaux aux Etats Unis d'Amérique), les Eaux Naya du Canada (Eaux au Canada), Robust (Eaux en Chine), de certaines activités du groupe United Biscuits en Angleterre, Suède, Norvège, Allemagne, Italie, Hongrie, au Danemark et en Malaisie et des activités de la société Paulista (Produits Laitiers Frais au Brésil).

En 1999, les investissements financiers concernaient :

- La prise de contrôle de la société Villavicencio (Eaux en Argentine) et l'acquisition de l'activité Biscuits de la société Wedel en Pologne.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 3 – Investissements financiers (suite)

- Des participations complémentaires dans les sociétés Danone Argentine (Produits Laitiers Frais) et Aguas Minerales (Eaux en Argentine), Bagley (Biscuits en Argentine) et Aymore (Biscuits au Brésil).
- Des prises de participation de 50 % dans la société Bimo (Biscuits au Maroc) de 20 % dans la société Galletas Noël (Biscuits en Colombie), de 20 % dans la société Sotubi (Biscuits en Tunisie) et de 18 % des droits de vote dans la société Bakoma (Produits Laitiers Frais en Pologne) et d'activités de produits laitiers en Turquie au travers d'une participation de 50 % dans la société Danonessa.

En 1998, les investissements financiers concernaient principalement :

- La prise de contrôle de la société Aquapenn (Eaux aux Etats Unis d'Amérique).
- Des participations complémentaires dans les sociétés Cokoládovny (Biscuits en République Tchèque) et Bagley (Biscuits en Argentine).
- Les prises de participation de, 40 % dans la société Aqua (Eaux en Indonésie), 60 % dans la société Shenzhen Health Drinks (Eaux en Chine), 12,45 % dans la société Yeo Hiap Seng (Boissons à Singapour) et le rachat d'intérêts minoritaires dans la société Danone Asia.

NOTE 4 – Informations pro-forma non auditées

La comparaison des résultats des exercices 2000 et 1999 est affectée par des variations de taux de conversion et les mouvements de périmètre intervenus en 2000 et en 1999 à savoir :

- les cessions intervenues en 1999 et 2000 décrites en *Note 2*.
- Les consolidations par intégration globale en 2000 de McKesson (Eaux aux Etats Unis d'Amérique), Euromarken Getranke (Eaux en Allemagne), Evian-Volvic UK & Ireland (Eaux au Royaume Uni), les Eaux Naya du Canada (Eaux au Canada), Robust (Eaux en Chine) ainsi que les sociétés rachetées au Groupe United Biscuits au Danemark, Suède, Norvège, Allemagne et Italie.
- Les mises en équivalence en 2000 des sociétés Bakoma (Produits Laitiers Frais en Pologne), Bimo (Biscuits au Maroc), Galletas Noël (Biscuits en Colombie), Sotubi (Biscuits en Tunisie).

Les données 1999 pro-forma présentées ci-dessous, non auditées, ont été évaluées en retenant un périmètre, une structure et des taux de conversion identiques à ceux de 2000. Elles sont donc comparables à celles de 2000 mais elles ne représentent pas nécessairement des résultats réels.

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
		(pro forma)
Chiffre d'affaires net	14.287	13.352
Résultat opérationnel	1.550	1.371
Bénéfice net (hors plus et moins values de cession)	720	659

La comparaison des résultats des exercices 1999 et 1998 était affectée par des variations de périmètre intervenues en 1999 et en 1998 à savoir :

- les cessions intervenues en 1998 et 1999 décrites en *Note 2*.
- La consolidation par intégration globale en 1999 des sociétés Bolshevik (Biscuits en Russie), Opavia (Biscuits en République Tchèque), Danone Russie (Produits Laitiers Frais en Russie), Elidis (Distribution de Bière en France) et Danone Ciastka (Biscuits en Pologne).

La variation des taux de conversion entre 1998 et 1999 n'a pas d'incidence sur la comparaison des résultats.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 4 – Informations pro-forma non auditées (suite)

Les données 1998 pro-forma présentées, ci-dessous, non auditées ont été évaluées en retenant un périmètre, une structure et des taux de conversion identiques à ceux de 1999. Elles sont donc comparables à celles de 1999 mais elles ne représentent pas nécessairement des résultats réels.

(En millions d'euros)	1999	1998
		(pro forma)
Chiffre d'affaires net	13.293	12.571
Résultat opérationnel	1.391	1.248
Bénéfice net (hors plus et moins values de cession)	653	574

NOTE 5 – Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	1998	1999	2000
Terrains	279	311	304
Constructions et immeubles locatifs	1.994	1.905	1.791
Installations techniques, matériel et outillage industriels	5.433	4.976	4.717
Emballages commerciaux récupérables	359	374	122
Matériel de transport, matériel de bureau et autres immobilisations	505	562	664
Immobilisations en cours	298	285	446
Total	8.868	8.413	8.044
Amortissements cumulés	(5.113)	(4.692)	(4.080)
Montant net	<u>3.755</u>	<u>3.721</u>	<u>3.964</u>

NOTE 6 – Immobilisations incorporelles

(En millions d'euros)	1998	1999	2000
Goodwills	4.157	4.170	5.829
Marques	1.787	1.850	1.720
Autres immobilisations incorporelles	595	800	353
Total	6.539	6.820	7.902
Amortissements des goodwills	(763)	(803)	(881)
Amortissements et provisions des autres immobilisations incorporelles	(404)	(497)	(300)
Amortissements cumulés	(1.167)	(1.300)	(1.181)
Montant net	<u>5.372</u>	<u>5.520</u>	<u>6.721</u>

Goodwills

(En millions d'euros)	1998	1999	2000
Au 1 ^{er} janvier	3.403	3.394	3.367
Augmentations de l'exercice	137	530	2.030
Diminutions de l'exercice	(43)	(454)	(315)
Amortissements de l'exercice	(103)	(103)	(134)
Au 31 décembre	<u>3.394</u>	<u>3.367</u>	<u>4.948</u>

Aucun montant individuel ne représente plus de 5 % du total de ce poste, à l'exception des goodwills des sociétés McKesson, Galbani, Danone Argentine, Lu et Volvic dont le montant net total s'élève à 2.720 millions d'euros environ au 31 décembre 2000.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 6 – Immobilisations incorporelles (suite)

Les augmentations et diminutions des exercices 2000, 1999 et 1998 proviennent essentiellement des acquisitions et cessions des sociétés intégrées globalement ou mises en équivalence, telles que décrites en *Notes 2 et 4*.

L'amortissement de 134 millions d'euros est comptabilisé pour 124 millions d'euros à la rubrique "Autres charges et produits" pour les sociétés intégrées globalement (93 millions d'euros en 1999 et 90 millions d'euros en 1998) et pour 10 millions d'euros à la rubrique "Résultat des sociétés mises en équivalence" (10 millions d'euros en 1999 et 13 millions d'euros en 1998).

Les goodwills constatés sur les sociétés mises en équivalence s'élèvent à 334 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2000 (277 millions d'euros au 31 décembre 1999 et 417 millions d'euros au 31 décembre 1998).

Marques

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

La variation de l'exercice 2000 provient de la déconsolidation de la marque San Miguel et de la dépréciation de la marque Bagley.

NOTE 7 – Titres de participation

<u>(En millions d'euros et en valeurs nettes)</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Participations consolidées en début d'année suivante	122	158	206
Participations contrôlées de façon majoritaire	174	175	43
Participations minoritaires supérieures à 20 %	7	5	2
Participations inférieures à 20 %	195	245	320
Total	<u>498</u>	<u>583</u>	<u>571</u>

Au 31 décembre 2000, ce poste comprend les investissements dans les sociétés Paulista (Produits Laitiers Frais au Brésil), Salus (Eaux en Uruguay), Danone Roumanie (Produits Laitiers Frais en Roumanie) et Société du Mont Dore (Eaux en France) qui seront consolidées en 2001 et regroupe enfin les participations du Groupe dans des sociétés qui ne remplissent pas les critères de consolidation, notamment la participation dans la société japonaise Yakult.

NOTE 8 – Sociétés mises en équivalence

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Au 1 ^{er} janvier	406	434	289
Mises en équivalence de l'exercice (<i>Note 4</i>)	30	45	160
Cessions de l'exercice (<i>Note 2</i>)	–	(254)	(61)
Résultats	25	29	33
Dividendes versés	(16)	(10)	(28)
Autres variations	<u>(11)</u>	<u>45</u>	<u>15</u>
Au 31 décembre	<u>434</u>	<u>289</u>	<u>408</u>

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

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 8 – Sociétés mises en équivalence (suite)

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>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Chiffre d'affaires :			
– Europe de l'Ouest	1.521	2.442	2.413
– International	1.629	1.120	1.568
Bénéfice net	134	157	163
Capitaux propres	1.778	1.396	1.417

NOTE 9 – Autres immobilisations financières

L'augmentation de ce poste résulte pour 689 millions d'euros des différentes valeurs mobilières reçues en rémunération des actifs brassicoles cédés au groupe Scottish & Newcastle et notamment 24.063.213 actions ordinaires qui représentent environ 4 % du capital de cette société.

NOTE 10 – Stocks

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Marchandises	97	116	72
Matières et fournitures	280	263	284
Produits semi-ouvrés et travaux en cours	66	64	60
Produits finis	447	287	298
Emballages commerciaux non récupérables	48	48	34
Moins provisions	(34)	(26)	(20)
Montant net	904	752	728

NOTE 11 – Clients et comptes rattachés – Autres comptes débiteurs

Clients et comptes rattachés

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Clients et comptes rattachés	1.669	1.876	1.794
Effets à recevoir	153	125	89
Moins provision pour dépréciation des créances douteuses	(101)	(137)	(99)
Montant net	1.721	1.864	1.784
Dont effets escomptés non échus	8	11	7

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Au 1 ^{er} janvier	110	101	137
Dotations (nettes de reprises) de l'exercice	23	28	22
Utilisations de l'exercice	(28)	(21)	(24)
Effet des variations de taux de change et autres variations	(4)	29	(36)
Au 31 décembre	101	137	99

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 11 – Clients et comptes rattachés – Autres comptes débiteurs (suite)

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

Autres comptes débiteurs

(En millions d'euros)	1998	1999	2000
Etat et collectivités	264	306	324
Intérêts courus à recevoir	29	31	37
Charges constatées d'avance	59	61	92
Acomptes versés aux fournisseurs	43	67	66
Autres	326	283	322
Total	721	748	841

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.

Le bénéfice net par action dilué peut être rapproché ainsi du bénéfice net par action non dilué.

	Bénéfice net (en millions d'euros)	Nombre moyen d'actions en circulation	Bénéfice net par action (en euros)
2000			
Avant dilution	721	140.662.272	5,13
Options de souscription ou d'achat d'actions	<u>0</u>	<u>711.449</u>	<u>(0,03)</u>
Après dilution	<u>721</u>	<u>141.373.721</u>	<u>5,10</u>
1999			
Avant dilution	682	139.877.348	4,88
Obligations convertibles	17	8.431.724	(0,17)
Options de souscription ou d'achat d'actions	<u>0</u>	<u>680.930</u>	<u>(0,02)</u>
Après dilution	<u>699</u>	<u>148.990.002</u>	<u>4,69</u>
1998			
Avant dilution	598	141.078.170	4,24
Obligations convertibles	43	14.944.902	(0,13)
Options de souscription ou d'achat d'actions	<u>0</u>	<u>1.092.082</u>	<u>(0,03)</u>
Après dilution	<u>641</u>	<u>157.115.154</u>	<u>4,08</u>

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 avec une échéance qui ne peut dépasser six à huit ans à partir de la date d'octroi.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 13 – Options de souscription et d'achat d'actions (suite)

L'Assemblée Générale a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, au titre d'un plan de mai 1999, en une ou plusieurs fois et sur une période maximale de 26 mois, des options d'achat d'actions dans la limite de deux millions d'actions. Au 31 décembre 2000, 1.050.460 options pouvaient encore être attribuées au titre de ce plan, mais les précédentes autorisations concernant les plans de 1992, 1995 et 1997 ne pouvaient plus donner lieu à de nouvelles attributions.

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

<u>Année d'octroi des options</u>	<u>Prix de souscription ou d'achat</u> (en euros)	<u>Nombre d'options non exercées au 31 décembre 2000</u>
1995	45,7 – 59,4	90.650
1996	49,6 – 55,1	300.590
1997	64,1 – 66,8	277.700
1998	78,0 – 116,2	492.150
1999	111,5 – 128,4	635.720
2000	103,1 – 155,8	722.840
Total		<u>2.519.650</u>

Les mouvements de l'exercice ont été les suivants :

<u>(Nombre d'options)</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Options en circulation au 1 ^{er} janvier	2.340.534	2.528.170	2.314.540
Options consenties	611.000	635.720	722.840
Options levées	(413.764)	(810.150)	(480.930)
Options échues non exercées	(9.600)	(39.200)	(36.800)
Options en circulation au 31 décembre	<u>2.528.170</u>	<u>2.314.540</u>	<u>2.519.650</u>

NOTE 14 – Emprunts obligataires convertibles

Au 31 décembre 1999, les obligations convertibles correspondaient à l'emprunt émis pour 609,8 millions d'euros en octobre 1993 par GROUPE DANONE. Les obligations émises au prix de 154,7 euros portaient intérêt au taux de 3 % l'an, la conversion pouvant s'effectuer à tout moment à raison d'une action pour une obligation. La prime de remboursement de 34,1 euros par obligation était amortie linéairement sur la durée de vie de l'emprunt. L'emprunt émis pour une durée de 8 ans et qui devait être amorti en totalité le 1^{er} janvier 2002, sous réserve de la possibilité pour GROUPE DANONE de procéder à un remboursement anticipé si le cours de l'action dépassait certains niveaux, a été appelé au remboursement anticipé en décembre 1999 avec effet à compter du 1^{er} janvier 2000. Au cours de l'exercice 2000, 99 % des obligations en circulation au 31 décembre 1999 avaient été convertis en actions.

Au 31 décembre 1998, ce poste intégrait également un emprunt émis pour 504 millions d'euros en janvier 1990 par GROUPE DANONE au taux de 6,6 %, la conversion pouvant avoir lieu à tout moment à raison de 1,1 action par obligation. La prime de remboursement de 13,7 euros par obligation était amortie linéairement sur la durée de vie de l'emprunt. L'emprunt émis à l'origine pour une durée de 10 ans et qui devait être amorti en totalité en janvier 2000, a été appelé au remboursement anticipé le 1^{er} janvier 1999 et au cours de l'exercice 1999, 99 % des obligations avaient été convertis en actions.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 15 – Dettes à plus d'un an

Répartition par nature

(En millions d'euros)	1998	1999	2000
Emprunts obligataires (taux d'intérêt moyen : 6,1 % – 1999 : 6,7 %, 1998 : 7,0 %)	863	641	1.299
Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation (taux d'intérêt moyen : 4,3 % – 1999 : 3,2 %, 1998 : 3,4 %)	1.611	2.597	3.451
Moins partie à moins d'un an	(421)	(244)	(579)
Total	2.053	2.994	4.171

Répartition par échéances et par devises

Années d'échéance	1998	Années d'échéance	1999	Années d'échéance	2000	(En millions d'euros)	1998	1999	2000
2000	217	2001	454	2002	1.129	Franc Français	2.009	2.959	4.121
2001	316	2002	265	2003	927	Roupie Indienne	10	11	23
2002	216	2003	134	2004	323	Dollar USA	–	2	12
2003	121	2004	394	2005	125	Renminbi Chinois	9	8	6
2004-2008	579	2005-2009	232	2006-2010	148	Dollar Singapour	2	3	4
Après 2008	598	Après 2009	1.511	Après 2010	1.512	Lire	5	3	1
Indéterminées	6	Indéterminées	4	Indéterminées	7	Livre Sterling	1	1	1
						Peseta	1	1	1
						Franc Belge	3	3	–
						Florin	10	–	–
						Autres	3	3	2
Total	2.053	Total	2.994	Total	4.171	Total	2.053	2.994	4.171

Au 31 décembre 2000, le Groupe bénéficie d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, lui offrant la possibilité d'utiliser 2.725 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme, au-delà de l'endettement figurant au bilan à cette date (2.463 millions d'euros au 31 décembre 1999, 2.506 millions d'euros au 31 décembre 1998). Dans le cadre de cet engagement à long terme des prêteurs, le Groupe utilise au 31 décembre 2000 l'équivalent de 1.505 millions d'euros (1.492 millions d'euros en 1999, 592 millions d'euros en 1998) ; cette dette est classée en long terme.

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 ;

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 16 – Provisions pour engagements de retraite, indemnités de fin de carrière, et prévoyance (suite)

- taux d'actualisation : 5,4 % (5,2 % en 1999, entre 4,5 % et 5 % en 1998) ;
- taux de croissance des salaires entre 2 % et 3 % (1,5 % et 2,75 % en 1999, 3,5 % et 4 % en 1998) selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient ;
- Le taux de rendement des fonds est de l'ordre de 8 % en 2000 (14 % en 1999, 10 % en 1998).

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 60 et 65 ans selon la catégorie à laquelle appartient chaque salarié ;
- taux d'actualisation : entre 2 % et 7,8 % (2,0 % et 12 % en 1999, 2,0 % et 7,5 % en 1998) ;
- taux de croissance des salaires entre 1,0 % et 5,9 % (2 % et 8 % en 1999, 1,6 % et 5,5 % en 1998) selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient ;
- Les taux de rendement des fonds sont compris entre 5,5 % et 8 % en 2000 (4 % et 9 % en 1999, 5 % et 9 % en 1998).

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 2000, 1999 et 1998.

(En millions d'euros)	1998		1999		2000	
	France	Etranger	France	Etranger	France	Etranger
Droits accumulés sans projection de salaire	239	602	231	437	226	454
Droits accumulés avec projection de salaire	258	651	261	470	255	472
Valeur de marché des fonds	61	464	69	298	79	313
Droits accumulés supérieurs aux fonds	197	187	192	172	176	159
Eléments non amortis :						
Ecarts actuariels et modifications de plans	26	(6)	25	14	10	6
Engagements provisionnés au bilan	<u>171</u>	<u>193</u>	<u>167</u>	<u>158</u>	<u>166</u>	<u>153</u>

Certaines sociétés accordent à leurs retraités le bénéfice d'un régime de couverture des frais médicaux. Les provisions relatives à ces prestations s'élèvent à 11 millions d'euros, 12 millions d'euros et 9 millions d'euros au 31 décembre 2000, 1999 et 1998, respectivement, et sont reprises à la rubrique "Droits accumulés avec projection de salaire" du tableau ci-dessus.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 16 – Provisions pour engagements de retraite, indemnités de fin de carrière, et prévoyance (suite)

Les variations durant les exercices 2000, 1999 et 1998, 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 1 ^{er} janvier 1998	885	504	4	377
<i>Charge de l'exercice :</i>				
– Droits acquis	42			42
– Effet de l'actualisation	31			31
– Rendement des fonds	–	24		(24)
– Amortissement des écarts	–		(6)	6
Prestations versées aux retraités	(47)	(19)	–	(28)
Cotisations versées aux fonds	–	14		(14)
Ecarts actuariels non constatés au bilan	13	3	10	–
Effet de la variation des taux de change	(12)	(12)		
Autres mouvements	(3)	11	12	(26)
Solde au 31 décembre 1998	<u>909</u>	<u>525</u>	<u>20</u>	<u>364</u>
 <i>(En millions d'euros)</i>				
Solde au 1 ^{er} janvier 1999	909	525	20	364
<i>Charge de l'exercice :</i>				
– Droits acquis	36			36
– Effet de l'actualisation	32			32
– Rendement des fonds		21		(21)
– Amortissement des écarts			(3)	3
Prestations versées aux retraités	(49)	(22)		(27)
Cotisations versées aux fonds		15		(15)
Ecarts actuariels non constatés au bilan	17	8	9	–
Effet de la variation des taux de change	24	24	1	(1)
Autres mouvements	(238)	(204)	12	(46)
Solde au 31 décembre 1999	<u>731</u>	<u>367</u>	<u>39</u>	<u>325</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 16 – Provisions pour engagements de retraite, indemnités de fin de carrière, et prévoyance (suite)

(En millions d'euros)	Droits accumulés avec projection de salaire	Valeur de marché des fonds	Eléments non amortis	Engagements provisionnés au bilan
Solde au 1 ^{er} janvier 2000	731	367	39	325
<i>Charge de l'exercice :</i>				
– Droits acquis	30			30
– Effet de l'actualisation	33			33
– Rendement des fonds		23		(23)
– Amortissement des écarts			(6)	6
Prestations versées aux retraités	(49)	(27)		(22)
Cotisations versées aux fonds		16		(16)
Ecarts actuariels non constatés au bilan	17		17	–
Effet de la variation des taux de change	1	1		0
Autres mouvements	(36)	12	(34)	(14)
Solde au 31 décembre 2000	<u>727</u>	<u>392</u>	<u>16</u>	<u>319</u>

Les autres mouvements comprennent notamment les cotisations versées aux fonds par les employés, 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, ainsi que le reclassement de charges de retraite constatées d'avance et précédemment comptabilisées en actif immobilisé et, l'effet de la cession des sociétés de l'activité Bière pour l'exercice 2000 et de l'activité Emballage pour l'exercice 1999.

Les charges comptabilisées comprennent les éléments suivants :

(En millions d'euros)	1998	1999	2000
Revalorisation des droits acquis	42	36	30
Intérêts (impact de l'actualisation)	31	32	33
Rendement des fonds	(24)	(21)	(23)
Amortissement des écarts actuariels	5	3	6
Charge nette de la période	<u>54</u>	<u>50</u>	<u>46</u>

NOTE 17 – Autres provisions et passifs à plus d'un an

(En millions d'euros)	1998	1999	2000
Restructurations	31	18	30
Autres provisions pour risques et charges	296	292	223
Impôts différés	37	31	121
Subventions d'investissement	23	15	13
Total	<u>387</u>	<u>356</u>	<u>387</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 17 – Autres provisions et passifs à plus d'un an (suite)

Provisions pour restructuration

Les provisions pour restructuration concernent les éléments suivants :

(En millions d'euros)	Coût des départs des salariés	Réduction à leur valeur vénale des actifs concernés	Coûts annexes	Total
Provision au 1 ^{er} janvier 1998	85	23	17	125
Dotations de l'exercice	21	21	10	52
Utilisations de l'exercice	(84)	(40)	(23)	(147)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises	1	–	–	1
Provision au 31 décembre 1998	23	4	4	31
Dotations de l'exercice	2	4	1	7
Utilisations de l'exercice	(22)	–	(6)	(28)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises	2	–	6	8
Provision au 31 décembre 1999	5	8	5	18
Dotations de l'exercice	1	–	–	1
Utilisations de l'exercice	(22)	(8)	(3)	(33)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises	23	17	4	44
Provision au 31 décembre 2000	7	17	6	30

Autres provisions pour risques et charges

Au 31 décembre 2000, les autres provisions pour risques et charges comprennent notamment :

- les provisions mathématiques constituées par Danone Ré, la société de réassurance du Groupe pour 57 millions d'euros ;
- diverses provisions pour risques estimées nécessaires pour couvrir les risques qui découlent de l'activité industrielle, commerciale et financière du Groupe.

NOTE 18 – Fournisseurs et comptes rattachés – Autres comptes créditeurs

Fournisseurs et comptes rattachés

(En millions d'euros)	1998	1999	2000
Fournisseurs	1.360	1.531	1.524
Effets à payer	291	267	195
Total	1.651	1.798	1.719

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 18 – Fournisseurs et comptes rattachés – Autres comptes créditeurs (suite)

Autres comptes créditeurs

(En millions d'euros)	1998	1999	2000
Personnel et charges sociales	326	317	331
Remises de fin d'année à accorder aux clients	271	312	312
Etat et collectivités	155	160	251
Dette de consignation d'emballages	141	135	54
Intérêts courus à payer	21	25	27
Impôts à payer	94	144	214
Autres	<u>567</u>	<u>506</u>	<u>416</u>
Total	<u>1.575</u>	<u>1.599</u>	<u>1.605</u>

NOTE 19 – Rémunérations et effectifs

Les frais de personnel du Groupe (charges sociales comprises) s'élèvent pour l'exercice 2000 à 2.067 millions d'euros (2.053 millions d'euros en 1999, 2.135 millions d'euros en 1998) dont 8,2 millions d'euros (7,4 millions en 1999 et 5,8 millions en 1998) 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 2000, 1999 et 1998 s'analysent comme suit :

	1998	1999	2000
France	20.343	15.790	11.759
Reste de l'Europe	21.827	17.974	16.264
International	<u>36.775</u>	<u>42.201</u>	<u>58.634</u>
Total Groupe	<u>78.945</u>	<u>75.965</u>	<u>86.657</u>

A périmètre comparable, les effectifs du Groupe s'élèvent aux 31 décembre 2000 et 1999, respectivement à 86.657 et 88.140 personnes.

NOTE 20 – Dotation aux amortissements

La dotation aux amortissements se décompose ainsi :

(En millions d'euros)	1998	1999	2000
Immobilisations corporelles	555	561	561
Goodwills	90	93	124
Autres immobilisations incorporelles	<u>57</u>	<u>104</u>	<u>72</u>
Total	<u>702</u>	<u>758</u>	<u>757</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.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 21 – Autres charges et (produits)

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Participation et intérressement	123	125	122
Amortissement des goodwill	90	93	124
Autres	–	22	(10)
Total	<u>213</u>	<u>240</u>	<u>236</u>

NOTE 22 – Frais financiers nets

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Frais financiers	233	200	284
Produits financiers	(87)	(76)	(55)
Autres éléments financiers nets	–	7	(36)
Total	<u>146</u>	<u>131</u>	<u>193</u>

Le montant payé au titre des intérêts financiers s'élève en 2000, 1999 et 1998 respectivement à 225, 120 et 123 millions d'euros.

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>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Résultat avant impôts :			
• des sociétés françaises	334	507	673
• des sociétés étrangères	769	755	707
Total	<u>1.103</u>	<u>1.262</u>	<u>1.380</u>
Charge (produit) d'impôts :			
• Impôts courants :			
– des sociétés françaises	199	252	240
– des sociétés étrangères	242	289	321
	441	541	561
• Impôts différés :			
– des sociétés françaises	(50)	(41)	(13)
– des sociétés étrangères	42	(1)	14
	(8)	(42)	1
Total	<u>433</u>	<u>499</u>	<u>562</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 %. Les 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.

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

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 23 – Impôts sur les bénéfices (suite)

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 sociétés s'élève aux 31 décembre 2000, 1999 et 1998 respectivement à 388, 346 et 374 millions d'euros.

Les plus et moins values de cession et dépréciations exceptionnelles se traduisent par une charge d'impôts de 68 millions d'euros en 2000, une économie d'impôts de 2 millions d'euros en 1999 et une charge d'impôts de 10 millions d'euros en 1998.

Analyse du taux effectif d'imposition

Le taux effectif d'imposition du Groupe s'élève à 40,75 % en 2000 (39,54 % en 1999 et 39,3 % en 1998), et l'écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 37,76 % en 2000, 39,99 % en 1999 et 41,66 % en 1998 s'analyse comme suit :

<u>(En pourcentage du résultat avant impôts)</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Taux courant d'impôt en France	41,66	39,99	37,76
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(3,90)	(2,50)	(1,88)
Effet de l'amortissement des goodwill	2,34	2,66	2,89
Effet d'autres différences	(0,80)	(0,61)	1,98
Taux effectif d'imposition	<u>39,30</u>	<u>39,54</u>	<u>40,75</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 à la *Note 1.K*. Les soldes d'impôts différés actifs et (passifs) à long terme peuvent s'analyser comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Sur les différences temporaires actif :			
• provisions pour retraite	70	59	62
• provisions pour restructuration	35	8	17
• autres différences	–	4	–
Sur les déficits reportables :			
• montant brut	141	111	136
• provision pour dépréciation	(61)	(59)	(108)
Impôts différés actifs total à long terme	<u>185</u>	<u>123</u>	<u>107</u>
Sur les différences temporaires passif :			
• amortissements des immobilisations corporelles	(199)	(146)	(98)
• intérêts capitalisés	(9)	(8)	(5)
• autres différences	(14)	–	(125)
Impôts différés passifs total à long terme	<u>(222)</u>	<u>(154)</u>	<u>(228)</u>
Impôts différés nets à long terme actif (passif) net	<u>(37)</u>	<u>(31)</u>	<u>(121)</u>

Au 31 décembre 2000 les impôts différés à court terme représentent un actif net de 43 millions d'euros (actif net de 51 millions d'euros au 31 décembre 1999, 43 millions d'euros au 31 décembre 1998) et proviennent principalement de différences temporaires entre les résultats fiscaux et sociaux des sociétés du Groupe.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 23 – Impôts sur les bénéfices (suite)

Déficits fiscaux reportables

Les déficits fiscaux reportables non utilisés, qui s'élèvent à environ 166 millions d'euros au 31 décembre 2000, expirent principalement au delà de l'année 2003. Les moins values à long terme, reportables au 31 décembre 2000, s'élèvent à 177 millions d'euros sur lesquelles aucun impôt différé actif n'a été constaté.

NOTE 24 – Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux qui découle de son activité industrielle et commerciale. 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 DANONE est centralisé, et la Direction Financière du Groupe 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 compensés de ces contrats et des autres instruments financiers, ainsi que leurs échéances sont les suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Contrats de swaps de taux, dont l'échéance au 31 décembre est :			
• inférieure à un an	274	1.006	1.246
• comprise entre un et cinq ans	1.385	1.362	1.766
• au-delà de cinq ans	454	292	129
Contrats d'options de taux d'intérêts, dont l'échéance au 31 décembre est :			
• inférieure à un an	152	(589)	(102)
• comprise entre un et cinq ans	(617)	(1.618)	(2.189)
• au-delà de cinq ans	–	(76)	(61)

Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la *Note 1.M.*

Compte tenu de ces instruments de couverture, la dette nette consolidée du Groupe au 31 décembre 2000 exposée à une variation des taux s'élève à environ 4 milliards d'euros et, en cas de hausse du taux Euribor à 3 mois de 100 points de base environ, le Groupe ne serait exposé que sur 47 % de la dette au 31 décembre 2000 (64 % au 31 décembre 1999 et 75 % au 31 décembre 1998 selon une méthode comparable).

Avant gestion du risque de taux, le taux moyen de la dette nette consolidée du Groupe s'est élevé à 5,71 % en 2000 (5,09 % en 1999, 5,22 % en 1998). Après gestion, ce taux a été ramené à 5,52 % en 2000 (4,33 % en 1999 et 4,61 % en 1998).

Couverture du risque de change

Les activités du Groupe DANONE 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 du Groupe 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.

Les instruments utilisés sont principalement des achats et des ventes à terme ferme, ainsi que des achats d'options de change, négociés avec des contreparties de premier rang.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 24 – Instruments financiers (suite)

Les montants nominaux d'achats et ventes à terme et d'options de change sont détaillés ci-dessous par devises. Ils sont convertis en euros sur la base des conditions à terme applicables.

(En millions d'euros)	1998	1999	2000
Contrats d'(achats) ou de ventes à terme :			
• Dollar Américain	317	377	395
• Livre Sterling	89	137	422
• Euro	(559)	(642)	(1.091)
• Peso Mexicain	–	–	79
• Yen	–	114	72
• Franc Suisse	70	57	37
• Autres devises	(60)	3	81
Total des (achats) et ventes à terme	(143)	46	(5)
<i>Dont – Achats à terme</i>	<i>(831)</i>	<i>(986)</i>	<i>(1.682)</i>
– Ventes à terme	688	1.032	1.676
Options de change	(22)	(1)	–
Total des instruments de change	<u>(165)</u>	<u>45</u>	<u>(6)</u>

Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la *Note 1.M.*

Risque de conversion des états financiers des filiales consolidées dont la monnaie fonctionnelle n'est pas le franc français

Compte tenu du développement international du Groupe et de l'introduction de l'euro, sur la base des chiffres 2000, la variation des taux de change hors zone euro aurait une incidence sur la conversion en euros d'environ 45 % du chiffre d'affaires (33 % en 1999 et 27 % en 1998) et 35 % du résultat opérationnel (27 % en 1999 et 24 % en 1998).

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 2000, 1999 et 1998 se répartit de la sorte par contrepartie :

(En pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre 2000, 1999 et 1998)	1998	1999	2000
Notation de la contrepartie (rating Standard & Poors)			
• AAA	27 %	11 %	50 %
• AA	21 %	54 %	21 %
• A	49 %	34 %	29 %
• BBB	3 %	1 %	–

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).

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 24 – Instruments financiers (suite)

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)	1998		1999		2000	
	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché
Bilan et hors bilan – Actifs et (Passifs)						
<i>Hors éléments de dette nette</i>						
Prêts à plus d'un an	431	431	266	266	286	286
Titres de participation	498	593	583	639	571	665
Sociétés mises en équivalence	434	443	289	289	408	408
Autres immobilisations financières	169	169	198	198	981	1.015
Créances d'exploitation	2.442	2.442	2.612	2.612	2.625	2.625
Prêts à moins d'un an	143	143	123	123	166	166
Dettes d'exploitation	(3.226)	(3.226)	(3.397)	(3.397)	(3.324)	(3.324)
Instruments (hors bilan) de couverture de risques de change	–	(1)	–	(39)	–	(3)
Bilan et hors bilan – Actifs et (Passifs)						
<i>Dette Nette</i>						
Emprunts obligataires convertibles (et prime de remboursement provisionnée)	(1.175)	(1.205)	(562)	(562)	–	–
Dettes à plus d'un an	(2.053)	(2.134)	(2.994)	(3.013)	(4.171)	(4.200)
Emprunts à moins d'un an et banques	(665)	(665)	(563)	(563)	(1.013)	(1.013)
Valeurs mobilières de placement	523	523	487	487	235	235
Disponibilités	371	371	464	464	548	548
Instruments (hors bilan) de couverture des risques de taux	–	93	–	65	–	8

La valeur de marché des prêts à plus d'un an est jugée équivalente à leur valeur comptable sur la base des flux futurs de trésorerie.

La valeur de marché des titres de participation (détenus par les sociétés consolidées par intégration globale ou par mise en équivalence) ainsi que celle des autres immobilisations financières a été déterminée sur la base des cours de bourse pour les sociétés cotées et, pour les instruments non cotés, sur la base de leur valeur comptable, qui est jugée équivalente à leur valeur de marché.

La valeur de marché de l'emprunt obligataire convertible a été déterminée sur la base de sa valeur de remboursement. La valeur des principaux emprunts à long terme a été déterminée sur la base des derniers cours des instruments cotés.

Les disponibilités du Groupe étant placées sur des instruments monétaires, leur valeur de marché est considérée comme identique à leur valeur nette comptable, comme pour l'ensemble des autres postes à court terme du bilan (créances et dettes d'exploitation, prêts et emprunts à moins d'un an, valeurs mobilières de placement et découverts bancaires).

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 24 – Instruments financiers (suite)

Les valeurs de marché des instruments (hors bilan) de change et de taux ont été calculées par le Groupe, ou obtenues des contreparties bancaires avec lesquelles ils ont été contractés.

La valeur de marché de la dette nette représente ce que le Groupe paierait théoriquement pour racheter les emprunts (nets de liquidités reçues) qu'il a émis. La plupart des emprunts ayant été émis à des taux d'intérêt plus élevés que les taux actuellement en vigueur, leur valeur de marché s'est appréciée. Cette perte latente théorique est compensée par les gains latents existants sur les instruments de taux utilisés en couverture d'une partie de ces emprunts.

NOTE 25 – Engagements

Engagements liés aux investissements financiers du Groupe

Le Groupe s'est engagé à augmenter sa participation dans certaines filiales, et notamment à acquérir la totalité du capital de la société Galbani avant le 30 juin 2001. Le montant de ces engagements est de l'ordre de 295 millions d'euros.

Par ailleurs, 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 le souhaiteraient. Dans tous les cas, le prix d'acquisition éventuel est fonction de la rentabilité et de la situation financière de la filiale concernée. Aucun investissement financier significatif à ce titre n'est actuellement prévu.

Engagements de location non résiliables

Le montant des engagements au 31 décembre 2000 représente respectivement 81 millions d'euros au titre des exercices 2001 à 2004 et 49 millions d'euros au delà.

Les engagements reçus au titre des sous-locations non résiliables ne sont pas significatifs.

NOTE 26 – Renseignements par pôles d'activité

Le Groupe a mis en place au 1^{er} janvier 1998 une structure constituée principalement de trois Pôles Métiers (Produits Laitiers Frais, Boissons et Biscuits).

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 26 – Renseignements par pôles d'activité (suite)

Les Pôles d'activité correspondent à cette structure.

(En millions d'euros)	2000					
	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Autres Activités Alimentaires	Emballage	Total Pôles
Chiffre d'affaires global par pôle	7.045	4.584	3.506	404	–	15.539
Cessions à l'intérieur des pôles	(515)	(443)	(251)	(26)	–	(1.235)
Chiffre d'affaires des pôles	6.530	4.141	3.255	378	–	14.304
Cessions inter pôles	(16)	–	(1)	–	–	(17)
Chiffre d'affaires hors Groupe	6.514	4.141	3.254	378	–	14.287
Résultat opérationnel	712	513	282	49	–	1.556
Résultat des sociétés en équivalence	(1)	16	10	–	9	34
Investissements industriels	308	395	83	8	–	794
Amortissements	259	302	172	12	–	745
Marge brute d'autofinancement	667	537	315	32	–	1.551
Total bilan	5.587	5.423	4.414	426	59	15.909
	Total Pôles			Eléments centraux non répartis		Total Groupe
Résultat opérationnel	1.556			(6)		1.550
Résultat des sociétés en équivalence	34			(1)		33
Investissements industriels	794			5		798
Amortissements	745			12		757
Marge brute d'autofinancement	1.551			7		1.558
Total bilan	15.909			1.324		17.233
1999						
(En millions d'euros)	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Autres Activités Alimentaires	Emballage	Total Pôles
	Boissons	Biscuits	Autres Activités Alimentaires	Emballage	Total Pôles	
Chiffre d'affaires global par pôle	6.409	3.963	3.091	549	552	14.564
Cessions à l'intérieur des pôles	(428)	(398)	(269)	(22)	(51)	(1.168)
Chiffre d'affaires des pôles	5.981	3.565	2.822	527	501	13.396
Cessions inter pôles	(16)	–	(3)	–	(84)	(103)
Chiffre d'affaires hors Groupe	5.965	3.565	2.819	527	417	13.293
Résultat opérationnel	655	440	222	39	51	1.407
Résultat des sociétés en équivalence	2	13	3	4	8	30
Investissements industriels	312	247	88	13	40	700
Amortissements	233	302	154	19	32	740
Marge brute d'autofinancement	615	533	263	37	60	1.508
Total bilan	5.055	3.901	3.935	438	50	13.379
	Total Pôles			Eléments centraux non répartis		Total Groupe
Résultat opérationnel	1.407			(16)		1.391
Résultat des sociétés en équivalence	30			(1)		29
Investissements industriels	700			3		703
Amortissements	740			18		758
Marge brute d'autofinancement	1.508			(85)		1.423
Total bilan	13.379			1.636		15.015

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 26 – Renseignements par pôles d'activité (suite)

(En millions d'euros)	1998					
	Produits	Laitiers	Boissons	Biscuits	Autres Activités	Emballage
Chiffre d'affaires global par pôle	5.948	3.373	2.929	930	946	14.126
Cessions à l'intérieur des pôles	(283)	(369)	(322)	(25)	(14)	(1.013)
Chiffre d'affaires des pôles	5.665	3.004	2.607	905	932	13.113
Cessions inter pôles	(25)	–	(5)	(1)	(147)	(178)
Chiffre d'affaires hors Groupe	5.640	3.004	2.602	904	785	12.935
Résultat opérationnel	621	368	203	29	91	1.312
Résultat des sociétés en équivalence	(2)	14	(1)	14	–	25
Investissements industriels	253	241	99	30	84	707
Amortissements	210	240	135	41	60	686
Marge brute d'autofinancement	586	456	226	37	108	1.413
Total bilan	4.606	3.178	3.611	1.157	778	13.330
Total Pôles	Total Pôles	Eléments centraux non répartis			Total Groupe	
Résultat opérationnel	1.312	(19)			1.293	1.293
Résultat des sociétés en équivalence	25	–			25	25
Investissements industriels	707	4			711	711
Amortissements	686	16			702	702
Marge brute d'autofinancement	1.413	(86)			1.327	1.327
Total bilan	13.330	1.712			15.042	15.042

NOTE 27 – Répartition géographique de l'activité des pôles

(En millions d'euros)	2000				1999			
	France	Reste de l'Europe	Reste du Monde	Total	France	Reste de l'Europe	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires global par zone géographique d'origine	4.340	5.593	5.606	15.539	5.124	5.410	4.030	14.564
Cessions Groupe à l'intérieur des zones géographiques	(42)	(320)	(94)	(456)	(161)	(326)	(70)	(557)
Chiffre d'affaires par zone géographique d'origine	4.298	5.273	5.512	15.083	4.963	5.084	3.960	14.007
Cessions Groupe entre zones géographiques	(566)	(213)	(17)	(796)	(497)	(208)	(9)	(714)
Chiffre d'affaires hors Groupe	3.732	5.060	5.495	14.287	4.466	4.876	3.951	13.293
Résultat opérationnel	526	541	489	1.556	587	501	319	1.407
Résultat des sociétés en équivalence	9	24	1	34	6	28	(4)	30
Investissements industriels	163	199	432	794	198	234	268	700
Marge brute d'autofinancement	515	515	521	1.551	654	505	349	1.508
Total bilan	4.247	5.277	6.385	15.909	3.982	5.472	3.925	13.379
(En millions d'euros)					1998			
Chiffre d'affaires global par zone géographique d'origine	5.223	5.554	3.349	14.126	France	Reste de l'Europe	Reste du Monde	Total
Cessions Groupe à l'intérieur des zones géographiques	(181)	(287)	(46)	(514)				
Chiffre d'affaires par zone géographique d'origine	5.042	5.267	3.303	13.612				
Cessions Groupe entre zones géographiques	(481)	(184)	(12)	(677)				
Chiffre d'affaires hors Groupe	4.560	5.083	3.292	12.935				
Résultat opérationnel	589	475	248	1.312				
Résultat des sociétés en équivalence	(3)	28	–	25				
Investissements industriels	231	261	215	707				
Marge brute d'autofinancement	685	455	273	1.413				
Total bilan	4.523	5.874	2.933	13.330				

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 27 – Répartition géographique de l'activité des pôles (suite)

En 2000, les exportations des sociétés françaises du Groupe DANONE se sont élevées à 570 millions d'euros, contre 546 millions d'euros en 1999 et 559 millions d'euros en 1998.

NOTE 28 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2000

Sociétés consolidées pour la première fois en 2000

- | | | |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------|
| • BAKOMA | • LU NORDICS | • BLANRIM |
| • ROBUST | • FONZIE ALLEMAGNE | • DANONE HOLDINGS USA |
| • KRO BEER BRANDS | • LU GYORI | • DANONE SERVICES SPA |
| • EUROMARKEN GETRANKE | • KEEBLER | • FAS |
| • EVIAN VOLVIC UK & IRELAND | • BIMO | • LODAHLIM BV |
| • LES EAUX NAYA DU CANADA | • GALLETAS NOËL | • LODAHLIM FRANCE |
| • McKESSON | • SOTUBI | • CALVON |

Sociétés fusionnées au 31 décembre 2000

- LAITERIE DE VILLECOMTAL société fusionnée avec DANONE FRANCE
- AGUAS MINERALES et VILLAVICENCIO fusionnent pour devenir AGUAS DE ARGENTINA
- AYMORE société fusionnée avec DANONE BRESIL
- GBE CANADA société fusionnée avec AQUATERRA
- COFINDA société fusionnée avec CIE GERVAIS DANONE après cession de son activité immobilière.

Changement de méthode de consolidation

- SAN MIGUEL consolidée jusqu'en 2000 par intégration globale est mise en équivalence au 31/12/2000.

Sociétés qui ne sont plus consolidées au 31 décembre 2000 (sociétés cédées)

- | | |
|--------------------------|--------------|
| • MINUTE MAID DANONE | • ELIDIS |
| • GUANGZHOU DANONE | • SOFID |
| • SHANGHAI DANONE DAIRY | • ALKEN MAES |
| • BRASSERIES KRONENBOURG | • PERONI |

LISTE DES SOCIETES CONSOLIDÉES AU 31 DECEMBRE 2000

Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
GROUPE DANONE	France		Société-mère
PRODUITS LAITIERS FRAIS			
BLEDINA	France	100,00	100,00
DANONE	France	100,00	100,00
GALBANI	France	100,00	100,00
LABORATOIRE GALLIA	France	100,00	100,00
DANONE	Allemagne	100,00	99,92
DANONE	Autriche	100,00	99,92
DANONE	Belgique	100,00	100,00
GALBANI	Belgique	100,00	95,00
STENVAL	Belgique	97,08	97,08
DANONE	Danemark	100,00	100,00

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 28 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2000 (suite)

<u>Sociétés</u>	<u>Pays</u>	<u>Pourcentages</u>	
		<u>Contrôle du groupe</u>	<u>Intérêts</u>
DANONE	Espagne	55,74	55,74
DANONE CANARIES	Espagne	78,69	43,87
DANONE	Finlande	100,00	100,00
DANONE	Irlande	100,00	100,00
DANONE	Italie	100,00	99,86
GALBANI	Italie	95,00	95,00
DANONE	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE	Portugal	97,61	53,82
DANONE	Royaume-Uni	100,00	100,00
GALBANI	Royaume-Uni	100,00	95,00
GALBANI	Suisse	100,00	95,00
DANONE SERDIKA	Bulgarie	69,64	69,64
DANONE	Hongrie	100,00	100,00
DANONE	Pologne	100,00	100,00
DANONE	Rép. Tchèque	97,81	97,81
DANONE VOLGA	Russie	88,28	88,28
MOS DANONE	Russie	51,00	51,00
DANONE INDUSTRIA – ZAO	Russie	99,99	99,99
DANONE	Slovaquie	100,00	100,00
DANONE	Argentine	99,50	99,50
DANONE	Brésil	100,00	100,00
DANONE CANADA DELISLE	Canada	100,00	100,00
DANNON COMPANY	Etats-Unis	100,00	93,79
DANONE DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
DANONE CLOVER	Afrique du Sud	55,00	66,77
BOISSONS			
SA DES EAUX MINERALES D'EVIAN	France	100,00	100,00
SEAT (Sté d'Exploitation d'Activités Touristiques)	France	100,00	100,00
VOLVIC	France	100,00	100,00
KRO BEER BRANDS	France	100,00	100,00
EUROMARKEN GETRANKE	Allemagne	100,00	100,00
AGUAS DE LANJARON	Espagne	95,00	78,52
FONT VELLA	Espagne	94,26	77,79
ITALAQUAE	Italie	100,00	91,84
EVIAN VOLVIC UK & IRELAND	Royaume Uni	100,00	100,00
AGUAS DE ARGENTINA	Argentine	100,00	100,00
VILLA ALPINA	Argentine	85,00	85,00
AQUATERRA	Canada	100,00	100,00
LES EAUX NAYA DU CANADA	Canada	100,00	100,00
DANNON WATER	Etats-Unis	100,00	93,79
McKESSON	Etats-Unis	100,00	93,79
BONAFONT	Mexique	100,00	100,00
WUHAN EURO DONGXIHU BREWERY	Chine	60,00	54,20
TANGSHAN UNITED EUROPEAN & HAOMEN BREWERY	Chine	70,00	63,24
SHENZHEN HEALTH DRINKS	Chine	60,00	54,20
WAHAHA	Chine	51,00	41,01

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 28 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2000 (suite)

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
ROBUST	Chine	92,00	79,79
BISCUITS			
COMPAGNIE FINANCIERE BELIN	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT GLICO FRANCE	France	50,00	50,00
HEUDEBERT	France	100,00	100,00
LU	France	100,00	100,00
FONZIE ALLEMAGNE	Allemagne	100,00	99,92
LU BELGIE	Belgique	100,00	100,00
LU NORDICS	Danemark	100,00	100,00
LU ESPANA	Espagne	100,00	100,00
PAPADOPoulos	Grèce	60,00	60,00
W.&R. JACOB (Irish Biscuits)	Irlande	100,00	100,00
NEWCO	Italie	100,00	100,00
SAIWA	Italie	100,00	100,00
LU NEDERLAND	Pays-Bas	100,00	100,00
JACOB'S BAKERY	Royaume-Uni	100,00	100,00
LU GYORI	Hongrie	100,00	100,00
LU POLSKA	Pologne	75,00	75,00
BOLSHEVIK	Russie	73,43	73,43
OPAVIA – LU	République Tchèque	99,54	99,54
BAGLEY	Argentine	91,28	91,28
JIANGMEN DANONE BISCUITS	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI DANONE BISCUITS FOODS	Chine	60,00	54,20
BRITANNIA INDUSTRIES	Inde	38,71	18,39
DANONE	Indonésie	100,00	90,34
BRITANNIA BRANDS MALAYSIA	Malaisie	100,00	90,34
KEEBLER	Malaisie	100,00	90,34
GRiffin's FOODS	Nouvelle-Zélande	100,00	90,34
CONTINENTAL BISCUITS PAKISTAN	Pakistan	49,49	44,71
AUTRES ACTIVITÉS ALIMENTAIRES			
HP FOODS	Grande Bretagne	100,00	100,00
LEA & PERRINS	Etats Unis	100,00	100,00
AMOY	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI AMOY FOODS	Chine	67,00	60,53
BEST CORPORATION	Nouvelle-Zélande	100,00	90,34
EXPORTATIONS			
DIB PARIS	France	100,00	100,00
DIB ANTILLES GUYANE	France	100,00	100,00
DIB OCEAN INDIEN	France	100,00	100,00
DIB PORTUGAL	Portugal	100,00	100,00
DIB SUEDE	Suède	100,00	100,00
DIB AUSTRALIE	Australie	100,00	100,00
DIB CANADA	Canada	100,00	100,00
GBE USA	Etats-Unis	100,00	100,00
DIB MEXICO	Mexique	100,00	100,00
DIB HONG KONG CHINA	Chine	100,00	100,00

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 28 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2000 (suite)

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
DIB JAPON	Japon	100,00	100,00
DIB ASIA	Singapour	100,00	100,00
SOCIETES HOLDINGS ET FINANCIERES			
Cie GERVAIS DANONE	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT	France	100,00	100,00
BLANRIM	France	100,00	100,00
DANONE FINANCE	France	100,00	100,00
FAS	France	100,00	100,00
FINALIM 3	France	100,00	100,00
FINALIM 4	France	100,00	100,00
GAAP	France	100,00	100,00
ALFABANQUE	France	100,00	100,00
LODAHLIM FRANCE	France	100,00	92,90
DANONE HOLDING	Allemagne	99,92	99,92
DANONE VERMOGENS VERWALTUNG	Allemagne	100,00	99,92
DANONE FINANCE BENELUX	Belgique	100,00	93,79
COFIVE	Belgique	100,00	99,96
MECANIVER	Belgique	89,00	89,00
DANONE FOODS	Etats-Unis	100,00	92,90
DANONE HOLDINGS USA	Etats-Unis	100,00	93,79
DANONE SERVICES	Italie	95,00	95,00
FINANZIARIA IMPERIESE	Italie	100,00	95,09
SCIA	Italie	92,97	92,14
SIFIT	Italie	100,00	99,10
SOGEPA DANONE	Italie	99,73	99,72
DANONE RE	Luxembourg	100,00	100,00
DANONE FINANCE NETHERLANDS	Pays-Bas	100,00	100,00
SELBA	Pays-Bas	100,00	100,00
LODAHLIM BV	Pays-Bas	100,00	89,00
SETEC-SOBELPAR	Portugal	100,00	100,00
ABIH	Royaume-Uni	50,00	45,17
ABIL	Royaume-Uni	100,00	45,17
BRITANNIA BRANDS LTD	Royaume-Uni	100,00	90,34
DANONE HOLDINGS UK	Royaume-Uni	100,00	100,00
JINJA	Chine	89,02	80,40
ASIA HOST	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI DANONE CONSULTING	Chine	100,00	90,34
BANNATYNE / DOWBIGGIN / NACUPA / SPARGO / VALLETORT	Singapour	40,00	18,07
BHPL	Singapour	100,00	100,00
DANONE ASIA / KUAN / BRITANNIA BRANDS			
KUAN / PEERLESS	Singapour	90,34	90,34
CALVON	Singapour	96,00	86,73

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 28 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2000 (suite)

Sociétés	Pays	Pourcentages		
		Contrôle du groupe	Intérêts	
Sociétés consolidées par mise en équivalence				
PRODUITS LAITIERS FRAIS				
CLOVER	Afrique du Sud	22,75	26,15	
DELTA DAIRY	Grèce	30,04	30,04	
STRAUSS DAIRY	Israël	20,00	20,00	
CALPIS AJINOMOTO DANONE	Japon	50,00	50,00	
CENTRALE LAITIERE DU MAROC PINGOUIN	Maroc	20,00	20,00	
BAKOMA	Pologne	18,15	52,43	
STIAL / SOCOGES	Tunisie	50,00	50,00	
DANONESA TIKVESLI	Turquie	50,00	50,00	
BOISSONS				
MAHOU	Espagne	33,34	33,34	
SAN MIGUEL	Espagne	33,34	33,34	
AQUA	Indonésie	40,00	36,14	
DANONESA DANONE SABANCI	Turquie	50,00	50,00	
BISCUITS				
GRIESSON DE BEUKELAER	Allemagne	39,97	39,97	
GALLETAS NOËL	Colombie	20,00	20,00	
BIMO	Maroc	50,00	50,00	
SOTUBI	Tunisie	20,00	20,00	
EMBALLAGE				
BSN GLASSPACK	France	44,00	44,00	

5.3 DOCUMENTS SOCIAUX

	<u>Page</u>
5.3.1 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte	94
5.3.2 Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	99
5.3.3 Comptes de la société mère GROUPE DANONE	100
5.3.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	110

5.3.1 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte

GROUPE DANONE, société mère du Groupe DANONE n'exerce pas d'activité commerciale ou industrielle.

Outre sa situation de société holding, elle remplit des fonctions de direction, d'assistance et de conseil pour les sociétés du Groupe.

Le bilan se compose essentiellement :

- à l'actif, des titres représentant ses participations dans ses filiales directes,
- au passif, des dettes 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 chez Danone Finance, société filiale 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

Au cours de l'exercice, GROUPE DANONE a acquis 5 % supplémentaires de la société GALBANI, ce qui porte sa participation directe à 94 % et a souscrit à l'augmentation de capital de la société Danone Asia.

Le chiffre d'affaires constitué principalement des redevances facturées aux sociétés du Groupe est de 122 millions d'euros au 31 décembre 2000 contre 114 millions d'euros au 31 décembre 1999.

Les produits de participation augmentent de 358 millions d'euros, essentiellement du fait d'un dividende exceptionnel de Kro Beer Brands S.A. (anciennement Brasseries Kronenbourg S.A.).

Informations concernant les charges déductibles

Conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code Général des Impôts, une somme de 213.463 euros a été réintégrée dans les bases imposables de l'exercice 2000 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 nouveau Code de Commerce, il convient de noter :

- (i) que la société EURAFRANCE et sa filiale, la société AZEO, détiennent, directement et indirectement, 5,99 % du capital et 9,46 % des droits de vote,⁽¹⁾
- (ii) que la société WORMS et Cie détient 4,24 % du capital et 7,84 % des droits de vote,
- (iii) que la société FINDIM (Famille FOSSATI) et sa filiale AMERFINDIM détiennent ensemble 1,46 % du capital et 1,77 % des droits de vote,
- (iv) qu'au 31 décembre 2000, la société GROUPE DANONE et sa filiale DANONE SA (Espagne), sous-filiale, détiennent ensemble 5,44 % 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 ½ des actions de la société.

Pour l'application de ces dispositions, se reporter aux statuts de la société, lesquels peuvent être obtenus sur simple demande au siège social de la société.

⁽¹⁾ Au 14 mars 2001, EURAFRANCE a déclaré détenir, directement et indirectement, 4,10 % du capital et 7,45 % des droits de vote.

L'activité des filiales et participations est décrite dans les commentaires économiques et financiers sur l'activité des différentes branches du Groupe DANONE qui figurent au chapitre « 5.2 Documents consolidés ».

Options consenties sur les actions de la société

Options de souscription d'actions

272.780 options de souscription ont été exercées en 2000 donnant lieu à une augmentation de capital de 272.780 euros.

Options d'achat d'actions

Durant l'exercice écoulé, votre Conseil 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 :

- (i) 333.340 options d'achat d'actions à cinquante huit bénéficiaires au prix de 116,18 euros,
- (ii) 224.800 options d'achat d'actions à cent vingt huit bénéficiaires au prix de 103,06 euros,
- (iii) 41.600 options d'achat d'actions à vingt et un bénéficiaires au prix de 127,01 euros,
- (iv) 120.700 options d'achat d'actions à quatre vingt dix-sept bénéficiaires au prix de 155,82 euros,
- (v) 2.400 options d'achat d'actions à deux bénéficiaires au prix de 153,80 euros.

Emprunt obligataire convertible

Conformément aux conditions d'amortissement anticipé de l'emprunt 3 % 1993, GROUPE DANONE a décidé d'appeler au remboursement général anticipé le 1^{er} janvier 2000 la totalité des obligations convertibles restant en circulation au prix de 1.175 francs par obligation, la faculté de conversion ayant été maintenue pendant un délai de trois mois, soit jusqu'au 3 avril 2000 inclus, sur la base d'une action pour une obligation.

Avant division du nominal, 3.279.711 obligations convertibles 3 % 1993 ont fait l'objet d'une demande de conversion et ont donné lieu à la souscription de 3.279.711 actions de la société de deux euros nominal, correspondant à une augmentation de capital de 6.559.422 euros.

Autorisation pour 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 19 mai 1999, votre Société a acheté 1.570.590 actions propres au cours moyen de 109,32 euros. Les frais de négociation, toutes taxes comprises, se sont élevés à 390.629,43 euros.

Au 31 décembre 2000, votre Société détenait 6.664.842 actions propres.

Participation des salariés au capital de la société

Conformément à l'article L 225-102 du nouveau Code de Commerce, nous vous informons qu'au 31 décembre 2000, le nombre d'actions de votre 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'inaccessibilité, soit dans le cadre d'un Plan d'Epargne Entreprise, soit par le biais d'un Fonds Commun de Placement, s'élevait à 1.141.035 soit moins de 1 % du capital de la société.

Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale Mixte

A. Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Affectation des résultats

Nous vous proposons de prélever sur le bénéfice de l'exercice qui s'élève à 616.224.466,32 euros :

Les sommes nécessaires pour doter :

– la réserve légale € 3.606.723,00
– ce qui laisse un solde disponible de € 612.617.743,32

Compte tenu du report à nouveau de € 714.102.326,88
– le bénéfice distribuable ressort à € 1.326.720.070,20

Nous vous proposons de l'affecter au dividende à concurrence de € 283.263.795,20
– le solde, soit € 1.043.456.275,00 étant reporté à nouveau.

La somme de 283.263.795,20 euros répartie entre les actionnaires, étant entièrement prélevée sur les bénéfices taxés, se trouve libre de tout précompte et permet la mise en paiement d'un dividende net de 1,90 euro par action, assorti d'un avoir fiscal (impôt déjà versé au Trésor) de 0,95 euro maximum. Le dividende sur les actions propres sera affecté au report à nouveau.

Dividendes distribués au cours des trois derniers exercices

<u>Exercice</u>	<u>Dividende distribué</u>	<u>Impôt déjà versé au Trésor (avoir fiscal)</u>	<u>Revenu global</u>
1997	F 18,50	F 9,25	F 27,75
1998	€ 3,00	€ 1,50	€ 4,50
1999	€ 3,50	€ 1,75	€ 5,25

Le dividende de 1,90 euro par action sera détaché à compter du 6 juin 2001 et payable en numéraire.

Conseil d'Administration

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler pour trois ans les mandats d'Administrateurs de Messieurs Dominique AUBURTIN et Franck RIBOUD.

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 votre 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 nouveau Code de Commerce pour lui permettre de procéder soit à la régularisation du cours de bourse, soit à l'attribution d'actions aux salariés, soit à la conservation desdites actions et, le cas échéant, à leur transfert par quelque moyen que ce soit ou à leur annulation pour ajuster la structure financière de la Société de façon à optimiser le rapport entre les fonds propres et l'endettement, dans les limites autorisées par la loi.

Ces opérations pourraient être effectuées à tout moment, y compris en période d'offre publique.

Le nombre maximum d'actions pouvant être acquises serait de 9.000.000 d'actions à un prix maximum d'achat de 200 euros et à un prix minimum de vente de 120 euros, sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société.

Cette autorisation a une durée de dix huit mois.

Emission d'obligations ordinaires ou de titres subordonnés à durée déterminée ou indéterminée

Nous vous demandons d'autoriser votre Conseil à émettre des obligations ordinaires ou des titres subordonnés à durée déterminée ou indéterminée, à concurrence d'un montant nominal de deux milliards d'euros.

B. Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Emission de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription

Nous vous rappelons que l'Assemblée Générale Extraordinaire du 19 mai 1999 avait voté une autorisation globale pour les différentes catégories de valeurs mobilières pouvant être émises 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 des modalités de chacune de ces émissions. Cette autorisation arrive à échéance en juillet 2001.

Nous vous demandons, en conséquence, de renouveler par anticipation 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.

La durée de l'autorisation qui vous est demandée avec maintien du droit préférentiel de souscription est de vingt-six mois et le montant global de l'autorisation est de 2 milliards d'euros pour les titres donnant accès au capital et de 50 millions d'euros pour le montant du capital nominal pouvant également être émis.

Emission de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec faculté de conférer un délai de priorité

Pour permettre à votre société de s'adapter sur le plan international à la situation des marchés financiers, nous vous demandons également de renouveler l'autorisation d'émission de valeurs mobilières avec renonciation au droit préférentiel de souscription.

Nous vous précisons qu'en cas d'utilisation de cette autorisation, votre Conseil réservera un délai de priorité aux actionnaires.

Le montant de cette autorisation est également de 2 milliards d'euros pour les titres donnant accès au capital et également de 50 millions d'euros pour le montant du capital nominal pouvant être émis.

Augmentation du capital en cas d'offre publique portant sur les titres de la société

Les délégations consenties à votre Conseil d'Administration lors de l'Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2000 d'augmenter le capital en cas d'offre publique d'achat ou d'échange portant sur les titres de la Société arrivent à échéance.

Nous vous demandons de bien vouloir autoriser votre Conseil d'Administration à faire usage, en tout ou partie, en période d'offre publique portant sur les titres de la Société, de la délégation des pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission de valeurs mobilières données par la huitième et la neuvième résolutions de la présente Assemblée.

Cette autorisation a une durée comprise entre la date de l'Assemblée de ce jour et la date de celle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2001.

Augmentation de capital en faveur des salariés du Groupe

Il convient également de renouveler l'autorisation de procéder à l'émission d'actions réservées aux salariés du Groupe, adhérents du Plan d'Epargne Entreprise, qui arrive également à échéance en juillet 2001.

Cette autorisation permet aux salariés du Groupe de devenir actionnaires de la société GROUPE DANONE par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement. Elle vous est demandée pour un montant maximal nominal de deux millions d'euros, ou de la contre valeur de cette somme en francs, et pour une durée de vingt-six mois.

Options d'achat d'actions au profit de salariés ou mandataires sociaux

Afin de pouvoir maintenir la politique suivie en matière d'options, votre Conseil d'Administration vous demande une nouvelle autorisation pour des options d'achat d'actions attribuées à certaines catégories du personnel ainsi qu'aux mandataires sociaux.

Le nombre total des options d'achat d'actions qui pourront être consenties sera limité à deux millions d'actions. Dans le cadre de cette autorisation, votre Conseil d'Administration pourra utiliser les actions acquises au titre de la régularisation des cours pour l'attribution de ces options d'achat d'actions.

Autorisation d'annulation d'actions et de réduction du capital suite au rachat par la société de ses propres actions dans la limite de 10 %

Enfin, nous vous demandons d'autoriser votre Conseil d'Administration à procéder à l'annulation des actions rachetées ou détenues par la société et, par voie de conséquence, à la réduction du capital dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée.

Cette autorisation a une durée de vingt-quatre mois.

Elle pourra également être utilisée pendant toute sa durée de validité par le Conseil d'Administration en cas d'offre publique visant les titres de la Société.

Modifications statutaires

Anticipant les modifications législatives à intervenir, nous vous proposons de prévoir dans les statuts de la société, quand la loi le permettra, l'utilisation des nouveaux moyens techniques pour la tenue des réunions des Conseils d'Administration et pour le vote par correspondance et l'envoi des pouvoirs pour les Assemblées Générales d'actionnaires.

Nous vous demandons donc de bien vouloir modifier en conséquence les articles 18 et 26 des statuts de votre société.

Conformément à la loi, vos Commissaires aux Comptes vous donneront leur avis sur la renonciation à votre droit préférentiel de souscription et sur les éléments de calcul du prix d'émission des actions.

5.3.2 Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels (Exercice clos le 31 décembre 2000)

Mesdames, Messieurs,

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 2000 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société GROUPE DANONE établis en euros, tels qu'ils sont annexés au présent rapport.
- 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.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes de la profession 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 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.

2. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes de la profession 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 et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris, le 14 mars 2001

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

Pierre COLL – Patrick SEURAT

5.3.3 Comptes de la société mère GROUPE DANONE

COMPTE DE RESULTAT

	Notes	Euros (millions)		Francs (millions)
		1999	2000	2000
Chiffre d'affaires net		114	122	797
Autres produits		15	11	73
Total des produits d'exploitation		129	133	870
Frais de personnel	8	86	88	576
Autres charges d'exploitation		184	208	1.363
Total des charges d'exploitation		270	296	1.939
Résultat d'exploitation		(141)	(163)	(1.069)
Produits de participation		341	699	4.586
Intérêts et produits assimilés		22	2	13
Intérêts et charges assimilées		(74)	(89)	(583)
Charges et produits sur immobilisations financières		14	41	268
Autres charges et produits financiers		7	16	107
Résultat financier	9	310	669	4.391
Résultat courant avant impôt		169	506	3.322
Résultat exceptionnel	10	166	(24)	(158)
Impôts sur les bénéfices	11	98	134	878
Bénéfice de l'exercice		433	616	4.042

GROUPE DANONE
COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE
BILAN

ACTIF

Notes	Euros (millions)				Francs (millions)
	1999		2000		2000
	Montants nets	Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets	Montants nets
Immobilisations incorporelles	1	14	13	1	9
Immobilisations corporelles	11	27	14	13	86
Titres de participation	4.646	5.033	15	5.018	32.918
Autres immobilisations financières . . .	1.520	1.145	—	1.145	7.506
Immobilisations financières	2	6.166	6.178	15	6.163
Actif immobilisé	6.178	6.219	42	6.177	40.519
Créances	142	242		242	1.586
Valeurs mobilières de placement	3	336	97	97	637
Disponibilités	30	3		3	17
Actif circulant	508	342	—	342	2.240
Comptes de régularisation	4	34	31	3	21
Total de l'actif	6.690	6.595	73	6.522	42.780

PASSIF

	Euros (millions)			Francs (millions)
	1999		2000	2000
	(après répartition)	(avant répartition)	(après répartition)	(après répartition)
Capital	4	113	149	149
Primes d'émission, de fusion, d'apport .	4	2.306	2.029	2.029
Ecarts de réévaluation		23	23	23
Réserves		1.071	1.071	1.074
Report à nouveau		691	714	1.044
Résultat de l'exercice			616	—
Provisions réglementées		3	1	1
Capitaux propres	4.207	4.603	4.320	28.336
Provisions pour risques et charges . . .		19	34	34
Emprunts obligataires convertibles . . .		513		
Autres emprunts obligataires		575	1.260	1.260
Emprunts et dettes auprès des				
établissements de crédit		21	23	23
Emprunts et dettes financières diverses .		34	31	31
Dettes financières	5	1.143	1.314	1.314
Autres dettes	5	1.318	563	846
Comptes de régularisation		3	8	8
Total du passif	6.690	6.522	6.522	42.780

GROUPE DANONE
COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERÉ
ANNEXE

NOTE 1 – Règles et méthodes comptables

Le bilan et le compte de résultat sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables généralement admises, ils ont été convertis en euros sur la base du cours officiel de l'euro (à savoir 1 euro équivalent à 6,55957 francs français).

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

A. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (frais accessoires inclus) ; les amortissements sont calculés suivant 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
– Progiciels	1 an

B. Participations, titres immobilisés de l'activité de portefeuille, autres titres immobilisés

Constituent des titres de participation, les titres dont la possession durable est estimée utile à l'activité de l'entreprise, notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en avoir le contrôle.

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition accessoires. En fin d'année, si la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée pour la différence. La valeur d'inventaire est appréciée en fonction de la quote-part de capitaux propres de la filiale que les titres représentent et de son potentiel économique et financier.

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 titres n'ayant pas vocation à être annulés 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.

C. Créesances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

D. Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances, disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en "écart de conversion". Les pertes latentes de change non compensées font l'objet d'une provision pour risques.

E. Valeurs mobilières de placement

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition accessoires.

Les valeurs mobilières sont évaluées par catégorie de titres de même nature au plus bas de leur coût d'acquisition ou de leur valeur de marché.

GROUPE DANONE
COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE
ANNEXE (suite)

NOTE 2 – Immobilisations financières

(en millions d'euros)	1999	2000
Participations	4.646	5.018
Autres titres immobilisés	29	29
Autres immobilisations financières	1.491	1.116
	<u>6.166</u>	<u>6.163</u>

Participations

Les principaux mouvements de l'exercice concernent l'acquisition d'une participation complémentaire de 5 % dans la société Galbani, et une augmentation de capital de la société Danone Asia.

Autres immobilisations financières

Dans le cadre de l'autorisation donnée pour l'Assemblée Générale du 19 mai 1999, 1.570.590 actions ont été achetées en 2000, par ailleurs 6.400.000 actions ont été annulées et 208.150 options d'achat ont été levées et en conséquence, au 31 décembre 2000, la Société détient 6.664.842 actions propres dont 2.046.210 au titre des plans d'options d'achat consentis aux salariés.

NOTE 3 – 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 leur valeur comptable.

NOTE 4 – Capital, primes d'émission, de fusion, d'apport

	Capital		Primes
	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)	
Au 31 décembre 1999	74.135.588	113	2.306
– Conversion du capital en euros		35	(35)
– Conversion de 3.279.711 obligations 3 % 93	3.279.711	7	501
– Réduction du capital	(3.200.000)	(6)	(788)
– Division de la valeur nominale de l'action	74.215.299		
– Levées d'options de souscription d'actions	272.780		14
– Plan d'épargne entreprise	382.830		31
Au 31 décembre 2000	<u>149.086.208</u>	<u>149</u>	<u>2.029</u>

Au cours de l'année 2000, le capital social a été converti en euros, la valeur nominale de l'action a été divisée par deux et au 31 décembre 2000 le capital se compose de 149.086.208 actions au nominal de 1 euro.

GROUPE DANONE
COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE
ANNEXE (suite)

NOTE 5 – Information sur les dettes

Analyse par échéances

<u>(en millions d'euros)</u>	<u>Montant brut</u>	<u>Dont à un an au plus</u>	<u>Dont à plus d'un an et 5 ans au plus</u>
Autres emprunts obligataires	1.260	255	1.005
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	23	8	15
Intérêts courus sur emprunts	31	31	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	33	33	
Dettes fiscales et sociales	117	117	
Autres dettes d'exploitation	399	399	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	2	2	
Autres dettes et avances reçues	12	12	
Total	<u>1.877</u>	<u>857</u>	<u>1.020</u>

Emprunts obligataires convertibles

Conformément aux conditions d'amortissement anticipé de cet emprunt qui figurait au bilan au 31 décembre 1999 pour 513 millions d'euros, GROUPE DANONE a appelé au remboursement anticipé le 1^{er} janvier 2000 la totalité des obligations restant en circulation. Sur les 3.313.107 obligations non amorties au 31 décembre 1999, 3.279.711 ont été converties et 33.396 obligations ont été remboursées.

Autres emprunts obligataires

Au cours de l'exercice un emprunt de 700 millions d'euros a été émis en 2 tranches de 350 millions d'euros et au 31 décembre 2000, les emprunts figurant au bilan concernent :

	<u>Echéance</u>	<u>Montant (millions d'euros)</u>
Deutsche Bank (Pibor 3 mois + 0,41 %) 1991	2001	26
Eurofrancs 5,75 % 1996	2001	229
Eurofrancs 6,50 % 1996	2004	305
Euro 350 millions 5,625 % 2000	2003	350
Euro 350 millions (Euribor 3 mois) 2000	2003	350
Total	<u>1.260</u>	

NOTE 6 – Entreprises liées

Les créances diverses et les autres dettes diverses comprennent respectivement 125 millions d'euros et 401 millions d'euros concernant les entreprises liées et sont essentiellement constituées des avances en compte courant opérées entre la société et ces entreprises.

NOTE 7 – Engagements financiers

GROUPE DANONE s'est engagé à porter à 99 % sa participation dans la société Galbani, le montant de cet investissement complémentaire est de l'ordre de 160 millions d'euros.

Les avals, cautions et autres garanties donnés se montent à 1.406 millions d'euros et concernent principalement des garanties données à la société Danone Finance. Par ailleurs les titres de la société BSN GLASSPACK détenus par GROUPE DANONE sont nantis au profit des établissements bancaires qui financent cette société.

GROUPE DANONE
COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE
ANNEXE (suite)

NOTE 7 – Engagements financiers (suite)

Les engagements de la Société au titre de compléments de retraites garanties, évalués selon la méthode actuarielle rétrospective sont de 97 millions d'euros après prise en compte des sommes disponibles dans les fonds.

Les lignes de crédits bancaires moyen terme autorisées et non utilisées s'élèvent à 1.250 millions d'euros.

NOTE 8 – Rémunérations et effectifs

A. Rémunérations des organes de direction et d'administration

Les rémunérations allouées aux organes de direction se sont élevées en 2000 à 6,5 millions d'euros (5,3 millions d'euros en 1999).

Le montant des jetons de présence versé aux administrateurs s'est élevé à 0,2 millions d'euros et figure dans les "autres charges d'exploitation").

B. Effectif moyen

	1999	2000
Cadres	335	362
Agents de maîtrise et techniciens	110	114
Employés	57	60
Total	<u>502</u>	<u>536</u>

NOTE 9 – Résultat financier

Les dividendes reçus des filiales et participations s'élèvent à 688 millions d'euros contre 333 millions d'euros en 1999. L'augmentation de 355 millions d'euros provient principalement de dividendes exceptionnels, de la société Kro Beer Brands (anciennement Brasseries Kronenbourg SA).

NOTE 10 – Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de l'exercice correspond essentiellement à une provision pour dépréciation des titres de participation ; en 1999 ce résultat correspondait aux plus-values de cession de titres de participation de l'activité emballage.

NOTE 11 – Impôt sur les bénéfices

Situation fiscale latente

Au 31 décembre 2000, le montant des moins-values à long terme reportables s'élève à 177 millions d'euros.

GROUPE DANONE
COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE
ANNEXE (suite)

NOTE 11 – Impôt sur les bénéfices (suite)

Régime intégré

Le profit d'impôt inscrit au compte de résultat 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 structurellement déficitaires.

Liste des sociétés entrant dans le champ de l'intégration fiscale 2000 :

GROUPE DANONE	COMPAGNIE FINANCIERE BELIN
SOCIETE ANONYME DES EAUX MINERALES D'EVIAN	FINALIM IV
LABORATOIRE D'HYGIENE DERMATOLOGIQUE D'EVIAN	ALFABANQUE
KRO BEER BRANDS	BLANRIM
DANONE	CELACO
DANONE VITAPOLE	GENERALE AGRO-ALIMENTAIRE DE PARTICIPATIONS
BLEDINA SA	SOCIETE DES EAUX VOLVIC
LABORATOIRE GALLIA	DANONE INTERNATIONAL BRANDS PARIS
HEUDEBERT SA	LU
FINALIM III	GALBANI FRANCE
GENERALE BISCUIT	SMDA
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	DIB OCEAN INDIEN
DANONE FINANCE	IN TOUCH MARKETING
INGETEC ENERGIE	

GROUPE DANONE
COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE
INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIERES DETENUES EN PORTEFEUILLE
AU 31 DECEMBRE 2000

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Nombre de titres</u>	<u>Valeur nette comptable au 31 décembre 2000</u>
1. Participations françaises		
Générale Biscuit	29.343.448	672
KRO Beer Brands	7.721.526	159
Compagnie Gervais Danone	33.440.034	1.121
Ste Anonyme Des Eaux Minérales d'Evian	696.075	29
Blédina	489.990	15
Danone Finance	612.553	23
Alfabanque	249.994	31
BSN Glasspack	2.080.650	81
Autres		
Total des participations françaises	2.131	
2. Participations étrangères		
Bormioli Rocco e Figlio S.p.A.	16.300.000	23
Danone Asia	635.940.338	520
Galbani	1.128.000	1.723
Mecaniver	1.306.071	110
Danone Finance Netherlands	800.000	93
Ste Financière et Verrière (Cofive)	55.128	29
Selba Nederland	7.700	30
Font Vella	513.823	7
Sifit	23.775.000	47
Sobelpar	3.450.868	7
Setec	403.029	1
BHPL	144.830.596	159
Opavia Lu	3.113.447	135
Autres		3
Total des participations étrangères	2.887	
Total des participations	5.018	
3. Titres immobilisés et autres immobilisations financières		
Titres immobilisés		29
Actions propres	6.664.842	764
Total des titres immobilisés et autres immobilisations financières	793	
4. Valeurs mobilières de placement		
Parts d'OPCVM		95
Autres valeurs mobilières de placement		2
Total des valeurs mobilières de placement	97	
Total général	5.908	

GROUPE DANONE
COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE
RESULTATS ET AUTRES ELEMENTS CARACTERISTIQUES
DE LA SOCIETE RELATIFS AUX CINQ DERNIERES ANNEES

	1996	1997	1998	1999	2000
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	110.737.669	111.396.950	112.697.646	113.018.975	149.086.208
Nombre d'actions émises	72.639.149	73.071.609	73.924.810	74.135.588	149.086.208 (1)
Nombre d'obligations convertibles					
Valeur nominale : 900 francs	3.672.312	3.672.126	3.227.639	3.313.107	3.313.107
Valeur nominale : 1.015 francs	3.940.664	3.940.582	3.922.568	3.313.107	3.313.107
Opérations et résultats de l'exercice (en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	90	111	127	114	122
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	120	707	146	326	454
Impôts sur les bénéfices (profit)	100	208	119	98	134
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	215	896	242	433	616
Montant des bénéfices distribués	188	206	222	259	283
Résultats par action (en euros)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	3,03	12,53	3,58	5,71	3,94 (1)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	2,96	12,26	3,28	5,84	4,13 (1)
Dividende versé à chaque action	17,00 francs	18,50 francs	3 euros	3,5 euros	1,9 euros (1)
Personnel					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	445	472	490	502	536
Montant de la masse salariale (en millions d'euros)	42	48	54	62	63
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, oeuvres sociales, etc.) (en millions d'euros)	16	18	20	23	25

(1) Après division par deux de la valeur nominale de l'action.

GROUPE DANONE
COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE
FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DECEMBRE 2000

Informations Financières
(en millions d'euros)

Filiales et participations	Capital (1)	Autres capitaux propres (1) (3)	Quote-part de capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et Avances consentis par la société et non encore remboursés	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													
I- RENSEIGNEMENTS DETAILLÉS																		
A- FILIALES																		
(50 % au moins du capital détenu par la société)																		
1- VALEURS FRANCAISES																		
ALFABANQUE	5	44	83	31	31	42		46	5	1								
GENERALE BISCUIT	455	142	100	672	672				90									
CIE GERVAIS DANONE	843	981	100	1.121	1.121				199	11								
KRO BEER BRANDS	119	(174)	100	159	159				725	347								
S.A.E.M.E.	11	114	100	29	29			888	71	77								
DANONE FINANCE	10	66	100	23	23		1.405		3	14								
BLEDINA	14	88	55	15	15			442	29	24								
2- VALEURS ETRANGERES																		
MECANIVER	140	82	74	110	110				8	10								
COFIVE	29	22	100	29	29				2	2								
DANONE FINANCE																		
NETHERLANDS	8	201	100	93	93				181	45								
FONT VELLA	3	28	57	7	7			167	13	6								
SOBELPAR	3	17	100	7	7				1									
GALBANI	620	168	94	1.723	1.723			1.080	42	78								
BHPL	148	110	60	159	159				0									
OPAVIA	45	42	100	135	135			145	17									
DANONE ASIA	626	308	63	520	520													
B- PARTICIPATIONS																		
(10 à 50 % au moins du capital détenu par la société)																		
1- VALEURS FRANCAISES																		
BSN GLASSPACK	72	113	44	81	81			536	(2)									
2- VALEURS ETRANGERES																		
SELBA NEDERLAND		49	27	30	30				4	40								
SIFIT	49	49	25	47	47				14									
BORMIOLI ROCCO	52	55	16	38	23			385	(21)									
II- RENSEIGNEMENTS GLOBAUX																		
Filiales non reprises au paragraphe I																		
a) Filiales françaises (ensemble)																		
b) Filiales étrangères (ensemble)						4	4											
Participations non reprises au paragraphe 1																		
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)																		
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)																		

- (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

5.3.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

1. Conventions conclues au cours de l'exercice et préalablement autorisées

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 de la profession ; 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.

Garantie et cautions accordées

Sociétés holding et financières

- Le Conseil d'Administration du 26 janvier 2000 a autorisé votre société à 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 :

	en milliers d'euros
– Danone Finance	200.000
dont Montant engagé au 31 décembre 2000	Néant

Administrateurs concernés : Franck Riboud, Christian Laubie, Jacques Vincent.

- Le Conseil d'Administration du 15 mars 2000 a renouvelé l'autorisation permettant à votre société de garantir le programme d'Euro-medium term notes émis par Danone Finance.
- Le Conseil d'Administration du 19 juin 2000 a porté le montant de la garantie donnée en faveur de Danone Finance dans le cadre du programme d'Euro-medium term notes émis par Danone Finance de USD 1 milliard à Euros 3 milliards, soit :

	en milliers d'euros
– Plafond garanti	3.000.000
dont Montant engagé au 31 décembre 2000	1.405.143

Administrateurs concernés : Franck Riboud, Christian Laubie, Jacques Vincent.

- Le Conseil d'Administration du 18 novembre 2000 a autorisé votre société à accorder un nantissement d'un dépôt en espèces de Euros 42 millions au profit de Alfabanque afin de garantir un prêt de Euros 60 millions accordé à Mahou.

Administrateur concerné : Christian Laubie.

Achat de titres

- Le Conseil d'Administration du 18 novembre 2000 a autorisé votre société à réaliser une offre publique d'achat suivie d'une offre publique de retrait sur les 194.741 actions détenues par les actionnaires minoritaires de la société Mecaniver.

	en milliers d'euros
Montant de la transaction (estimation au 28 janvier 2001)	122.882
<i>Administrateurs concernés :</i> Christian Laubie, Yves Boël.	

Désengagement des activités brassicoles

Dans le cadre du désengagement des activités brassicoles du Groupe en Europe, la convention suivante a été autorisée par votre Conseil d'Administration du 19 juin 2000 :

- Résiliation avec effet au 1^{er} janvier 2000 de la convention de frais de groupe entre GROUPE DANONE et Brasseries Kronenbourg devenue Kro Beer Brands S.A.

Administrateur concerné : Jacques Vincent

2. Conventions conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

Par ailleurs, en application du décret du 23 mars 1967, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, approuvées au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice :

Pôle Boissons

SAEME, Volvic	en milliers d'euros
1) Frais de groupe	9.412
2) Cautions et nantissements accordés	261

SAEME

Refacturation liée au contrat d'assistance (PET)

920

Pôle Biscuits

General Biscuits België, General Biscuits Nederland, Heudebert, LU, Saiwa, The Jacob's Bakery Limited, W & R Jacob PLC

Frais de groupe

14.075

Pôle Produits Laitiers Frais

Danone, Egidio Galbani S.p.A., The Dannon Company Inc

Frais de groupe

3.250

Paris, le 14 mars 2001

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

BEFEC-PRICE WATERHOUSE

Membre de PricewaterhouseCoopers

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

Pierre COLL – Patrick SEURAT

CHAPITRE 6 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

6.1 MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

6.1.1 Conseil d'Administration

L'administration de la Société est confiée à un Conseil d'Administration qui comprend quinze membres. Le mandat des Administrateurs est d'une durée de trois ans renouvelable et chaque Administrateur doit détenir au minimum 1.000 actions. Le Conseil d'Administration s'est réuni sept fois en 2000.

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principales fonctions</u>	<u>Date d'entrée en fonctions</u>	<u>Date de fin de mandat</u> (date d'Assemblée Générale)
Franck Riboud	45	Président Directeur Général ; Administrateur, Scottish & Newcastle Plc, Renault	1992	2004 (1)
Michel David-Weill . . .	68	Président, Associé-Gérant, Lazard Frères ; Chairman, Lazard Partners Ltd Partnership, Lazard Frères & Co, LLC ; Président, Eurafrance ; Membre du Conseil de Surveillance, Publicis ; Administrateur, ITT Industries Inc., IFIL S.p.A.	1970	2002
Jacques Vincent	55	Vice Président Directeur Général ; Président, Danone (France), Danone Vitapole ; Administrateur Egidio Galbani S.p.A.	1997	2002
Umberto Agnelli	66	Président IFIL S.p.A. ; Vice-Président, Administrateur délégué, IFI S.p.A. ; Vice-Président, Giovanni Agnelli EC Sapaz ; Membre du Conseil du Surveillance et du Comité Stratégique, Worms & Cie	1987	2002
Dominique Aubertin . .	49	Président du Directoire, Worms & Cie ; Président du Conseil de Surveillance, Saint-Louis Sucre SA ; Administrateur, CAR SA Cabinet de courtage, d'assurances et de réassurances, Les Petites Affiches, Permal Group	1998	2004 (1)
Yves Boël	74	Président, SA Sofina ; Président-Administrateur délégué, SA Union Financière Boël ; Vice-Président du Conseil, SA Tractebel ; Administrateur, Eurafrance	1972	2002
Yves Cannac	66	Conseil du Groupe et Administrateur, Cegos ; Président du Comité stratégique et Administrateur, Caisse des Dépôts-Développement (C3D) ; Administrateur Société Générale, AGF	1985	2003
Luca Fossati	43	Président, AMERFINDIM Holding S.A., FINDIM Investments SA, Suisse, Star Stabilimento Alimentare S.p.A. ; Administrateur IFIL S.p.A.	1996	2002
Jean Gandois	71	Président du Conseil de Surveillance de Suez Lyonnaise des Eaux ; Membre du Conseil de Surveillance Siemens AG, Akzo Nobel ; Administrateur Institut Curie	1981	2002
Jean-Claude Haas	75	Associé-Gérant, Lazard Frères SAS ; Administrateur, Eurafrance ; Managing Director, Lazard Brothers & Co. Ltd.	1991	2003
Christian Laubie	62	Président, Alfabanque	1985	2003
Philippe Lenain	64	Administrateur, Eco-Emballages, Nord Est	1991	2003

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principales fonctions</u>	<u>Date d'entrée en fonctions</u>	<u>Date de fin de mandat</u> (date d'Assemblée Générale)
Jacques Nahmias	53	Président Directeur Général, Propétrol SA ; Directeur Général, Administrateur, Pétrofrance SA ; Administrateur Danone SA	1981	2002
Edouard de Royère . . .	68	Président d'honneur, Administrateur, L'Air Liquide S.A. ; Président, ANSA ; Administrateur, L'Oréal, Sodexho, Solvay	1987	2002
Jérôme Seydoux	66	Président, Pathé ; Directeur Général, Administrateur, Chargeurs ; Membre du Conseil de Surveillance Accor	1970	2003

(1) Après renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

L'Assemblée Générale du 19 mai 1999 a porté à 2 millions de francs 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.

Le Conseil d'Administration comprend également quatre membres d'honneur ayant un rôle consultatif : Antoine Riboud (Président d'Honneur et Président du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations), Daniel Carasso (également membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations), Renaud Gillet et Pierre Lambertin.

6.1.2 Comités d'Administrateurs

6.1.2.1 Comité Consultatif Stratégique et des Nominations

Le Comité Consultatif Stratégique et des Nominations a une mission de conseil auprès du Conseil d'Administration et s'est réuni une fois en 2000. Ses membres perçoivent une rémunération annuelle de 25.000 francs ; cette rémunération est double pour le président. Les membres du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations qui sont par ailleurs membres du Comité Exécutif ont renoncé à percevoir cette rémunération.

En sont membres les personnes suivantes :

Antoine Riboud, Président
 Umberto Agnelli
 Yves Boël
 Daniel Carasso
 Michel David-Weill
 Luca Fossati
 Jean Gandois
 Christian Laubie
 Franck Riboud
 Edouard de Royère
 Jérôme Seydoux
 Jacques Vincent

6.1.2.2 Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations a pour mission de faire des recommandations au Conseil d'Administration relatives aux rémunérations et options à attribuer à la direction ; il s'est réuni deux fois en 2000. Ses membres perçoivent une rémunération annuelle de 10.000 francs ; cette rémunération est double pour le président.

En sont membres les administrateurs suivants :

Michel David-Weill, Président
 Yves Boël
 Jean Gandois

6.1.2.3 Comité d'Audit

Le Comité d'Audit examine et commente les comptes sociaux et consolidés avant que ceux-ci soient soumis au Conseil d'Administration pour approbation. Il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées et vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie. Il a également pour mission d'examiner le programme de travail et les résultats des missions d'audit interne et externe et d'accomplir les missions particulières qui lui sont confiées par le Conseil d'Administration. Le Comité d'Audit s'est réuni trois fois en 2000. Ses membres perçoivent une rémunération annuelle de 25.000 francs ; cette rémunération est double pour le président.

En sont membres les administrateurs suivants :

Jean-Claude Haas, Président
Yves Cannac
Jean Gandois
Christian Laubie (nommé lors du Conseil d'Administration du 30 janvier 2001)

6.1.3 Comité Exécutif

Le Comité Exécutif exerce la direction générale du Groupe Danone. Il définit la stratégie du Groupe, veille à sa mise en oeuvre effective et s'assure de la cohérence des actions engagées par l'ensemble des filiales et des pôles opérationnels, ainsi que du suivi des investissements et des budgets. Le Comité Exécutif se réunit une fois par mois, davantage si nécessaire. Il est composé de neuf membres dont six de nationalité française et trois de nationalités étrangères.

Nom	Age	Principales fonctions	Date d'entrée en fonction
Franck Riboud	45	Président Directeur Général	1996
Jacques Vincent	55	Vice-Président, Directeur Général	1998
Jan Bennink	43	Produits Laitiers Monde	1997
Jean-René Buisson	53	Relations Humaines	1996
Georges Casala	59	Stratégie d'Internationalisation	2000
Emmanuel Faber	37	Affaires Financières	2000
Jean-Louis Gourbin	53	Biscuits Monde	1999
Simon Israël	47	Asie-Pacifique	1997
Pedro Médina	40	Eaux Monde	1999

6.2 INTERETS DES DIRIGEANTS

6.2.1 Rémunération des dirigeants

Au cours de l'exercice 2000, le montant global des rémunérations directes et indirectes perçues par les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif (soit un total de 22 personnes) s'est élevé à 9,2 millions d'euros, dont 8,2 millions d'euros aux membres du Comité Exécutif au titre des fonctions qu'ils y exercent, y compris 4,2 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 0,9 million d'euros en 2000.

6.2.2 Plans d'options d'achat et de souscription d'actions

Au 31 décembre 2000, les membres du Comité Exécutif bénéficiaient d'options de souscription donnant le droit de souscrire à 71.000 actions nouvelles au titre du plan octroyé en mai 1995 et d'options d'achat portant sur 456.000 actions existantes au titre des plans octroyés en mai 1997 et 1999.

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

Au cours de l'exercice 2000, le Conseil d'Administration de la Société a d'une part, autorisé GROUPE DANONE à garantir ou se porter caution de différentes opérations financières réalisées par ses filiales spécialisées Danone Finance et Alfabanque, et d'autre part, a autorisé GROUPE DANONE à procéder à une offre publique d'achat suivie d'une offre publique de retrait sur les actions détenues par les actionnaires minoritaires de la société Mecaniver.

Les conventions conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie portent sur (i) les frais de groupe pour environ 14 millions d'euros concernant des sociétés du pôle Biscuits, (ii) les frais de groupe, les cautions et nantissements accordés et la refacturation liée au contrat d'assistance (PET) pour un total d'environ 11 millions d'euros concernant des sociétés européennes du pôle Boissons, (iii) les frais de groupe pour environ 3 millions d'euros concernant des sociétés du pôle Produits Laitiers Frais.

Ces opérations sont détaillées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes (*voir paragraphe 5.3.4*).

6.3 INTERESSEMENT DU PERSONNEL

6.3.1 Contrats d'intéressement et de participation

Les employés de la société GROUPE DANONE bénéficient d'un plan d'intéressement triennal, renouvelé le 21 juin 2000, 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.

6.3.2 Options conférées au personnel sur les actions de la Société

Après retraitement des informations antérieures à juin 2000 suite à la division par deux de la valeur nominale de l'action, les principales caractéristiques des plans mis en place sont les suivantes, chaque option permettant de souscrire ou d'acheter une action.

Date de l'Assemblée	Nombre d'options autorisées	Date du conseil d'administration et date d'attribution des options (1)	Nombre d'options attribuées	Date d'expiration	Prix d'exercice par action	Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31 déc. 2000	Solde d'actions pouvant être souscrites ou achetées	Dont :	
								Actions pouvant être souscrites ou achetées par les membres du Comité Exécutif	Nombre de membres du Comité Exécutif concernés
21 mai 1992	907.400 (2)(3)	17/3/1994	34.000	17/3/2000	€ 55,87	828.000	71.000	–	–
		7/7/1994	30.000	7/7/2000	€ 49,24	30.000	–		
		26/8/1994	150.000	26/8/2000	€ 51,45	150.000	–		
		24/1/1995	678.400	24/1/2001	€ 45,73	608.600	69.800		
		23/3/1995	15.000	23/3/2001	€ 46,34	13.800	1.200		
		11 mai 1995	1.073.000 (4)	1.073.000		670.560	402.440	71.000	5
14 mai 1997	1.340.020 (5)(6)	5/9/1995	179.000	5/9/2001	€ 59,38	159.350	19.650	229.000	9
		31/1/1996	90.000	31/1/2002	€ 55,11	55.200	34.800		
		19/3/1996	25.000	19/3/2002	€ 53,66	9.000	16.000		
		2/5/1996	300.000	2/5/2002	€ 53,66	189.000	111.000		
		4/9/1996	223.000	4/9/2002	€ 49,55	137.000	86.000		
		11/12/1996	109.000	11/12/2002	€ 50,84	56.210	52.790		
		17/3/1997	147.000	17/3/2005	€ 64,10	64.800	82.200		
		9/9/1997	320.000	9/9/2005	€ 66,77	124.500	195.500		
		28/1/1998	80.000	28/1/2006	€ 77,98	–	80.000		
		18/3/1998	389.000	18/3/2006	€ 88,50	104.350	284.650		
19 mai 1999	2.000.000	19/5/1998	5.000	19/5/2006	€ 102,14	–	5.000	227.000	7
		15/9/1998	137.000	15/9/2006	€ 116,17	14.500	122.500		
		26/1/1999	139.600	26/1/2007	€ 111,51	–	139.600		
		17/3/1999	80.400	17/3/2007	€ 113,51	–	80.400		
		19/5/1999	189.020	19/5/2007	€ 123,97	–	189.020		
		15/6/1999	207.000	15/6/2007	€ 128,38	–	207.000		
		14/9/1999	19.700	14/9/2007	€ 120,31	–	19.700		
		26/1/2000	333.340	26/1/2008	€ 116,18	–	333.340		
Total	4.269.960	15/3/2000	224.800	15/3/2008	€ 103,06	–	224.800	5.000	9
		22/5/2000	41.600	22/5/2008	€ 127,01	–	41.600		
		13/9/2000	120.700	13/9/2008	€ 155,82	–	120.700		
		17/10/2000	2.400	17/10/2008	€ 153,80	–	2.400		
						1.741.910	2.519.650		
								527.000	

- (1) Les options peuvent être exercées dès leur attribution par tranches annuelles, pour les plans de mai 1992 et 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 1.393.704 options autorisées en vertu du plan d'option de mai 1992, 486.304 options n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être à partir de mai 1997, cinq ans après l'adoption du plan.
- (3) Sur 907.400 options attribuées, 828.000 options ont été exercées et 8.400 options ne peuvent plus être exercées car elles ont expiré le 17 mars 2000.
- (4) Sur un total de 1.452.782 options autorisées en vertu du plan d'option de mai 1995, 379.782 options n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être à partir de mai 1997.
- (5) Depuis le plan de mai 1997, la Société n'attribue que des options d'achat d'actions.
- (6) Sur un total de 1.549.170 options autorisées en vertu du plan d'option de mai 1997, 209.150 n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être après le 19 mai 1999.

CHAPITRE 7 EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

7.1 EVOLUTION RECENTE DE GROUPE DANONE 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.

Danone pense que ces métiers, qui ont affiché sur les derniers exercices des taux de croissance supérieurs à la moyenne mondiale observée dans l'industrie alimentaire et les boissons, offrent un potentiel significatif de développement reposant sur d'importantes disparités régionales de consommation, sur une dynamique mondiale des produits à caractère santé et sur l'apparition d'une classe moyenne dans de nombreux pays émergents.

Le Groupe va continuer à 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 à générer un taux de croissance organique soutenue, reposant sur (i) un portefeuille d'activités concentré sur des catégories très dynamiques à fort positionnement santé, (ii) un nombre volontairement limité de marques très puissantes bénéficiant d'un soutien publicitaire important, (iii) une présence significative dans les marchés émergents, (iv) des positions de leader mondial dans chacune de ses catégories construites sur de très fortes positions de numéro un local, (v) une innovation particulièrement performante axée sur la satisfaction des consommateurs et (vi) des organisations flexibles et réactives privilégiant la responsabilisation de chacun et une diffusion optimale des meilleures pratiques mondiales.

La croissance organique des ventes devrait constituer le principal moteur de l'amélioration des performances économiques du Groupe, grâce à la mise en avant continue de produits fortement valorisés générant un effet mix favorable et à l'atteinte de la taille critique dans de nombreux marchés émergents. L'amélioration de la marge opérationnelle des activités internationales (hors Europe occidentale), encore inférieure à la moyenne du Groupe mais en progression constante devrait constituer dans les années futures une des sources importantes de progression de la rentabilité opérationnelle de Danone, tout comme le projet de réorganisation industrielle du pôle Biscuits en Europe. Le Groupe va continuer, parallèlement, à promouvoir de nombreuses initiatives visant à accroître son efficacité globale et sa transversalité : programme mondial de gestion des achats, mise en place de services partagés dans les ressources humaines et la finance, déploiement du système de gestion intégré SAP, mise en œuvre dans les filiales européennes de CPGmarket.com (plate forme d'achat électronique) ou encore, démarrage dans les trois métiers du Groupe d'un programme ambitieux d'optimisation de la “supply chain”.

Le Groupe va concentrer sa politique d'acquisition sur l'entrée dans de nouveaux pays en privilégiant l'obtention d'une position de leader et va chercher à consolider des positions existantes de manière à disposer d'une forte position de numéro un local. Une part importante des opérations envisagées devrait être réalisée hors d'Europe occidentale qui représente déjà 41 % du chiffre d'affaires dont près de 30 % dans les pays émergents, pour continuer à renforcer la présence internationale du Groupe.

**ANNEXE ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 17 MAI 2001 EVENTUELLEMENT REPORTABLE
AU 29 MAI 2001**

A.1 RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE

De la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Première résolution

(Conventions visées à l'article L 225-38 du nouveau Code de Commerce)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, prend acte du rapport établi par les Commissaires aux Comptes, en application de l'article L 225-40 du nouveau Code de Commerce et approuve les conventions visées audit rapport, ainsi que l'exécution de celles antérieurement autorisées.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes au 31 décembre 2000)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve expressément le bilan et les comptes de l'exercice 2000 tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou mentionnées dans ces rapports.

L'Assemblée Générale donne, en conséquence, quitus entier et sans réserve au Conseil d'Administration pour sa gestion au cours de l'exercice.

Troisième résolution

(Affectation du résultat)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, sur proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter :

Le bénéfice de l'exercice s'élevant à € 616.224.466,32

- A la réserve légale à concurrence de € 3.606.723,00
soit un solde disponible de € 612.617.743,32
et constatant, compte tenu du Report à Nouveau de € 714.102.326,88
que le bénéfice distribuable ressort à € 1.326.720.070,20
décide :
- d'affecter au dividende la somme de € 283.263.795,20
soit un dividende net de 1,90 euro par action assorti dans les
conditions légales d'un avoir fiscal de 0,95 euro maximum (impôt
déjà versé au Trésor)
- le solde, soit € 1.043.456.275,00
étant reporté à nouveau.

L'Assemblée Générale décide que, conformément aux dispositions de l'article L 225-210 du nouveau 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 ».

Ce dividende sera mis en paiement à compter du 6 juin 2001.

Il est rappelé que les dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

EXERCICE 1997	F 1.351.824.766,50
Pour un capital de	F 730.716.090,00
soit par action	F 18,50
Avoir fiscal	F 9,25
Revenu global	F 27,75
EXERCICE 1998	F 1.454.744.897,79
Pour un capital de	F 739.248.100,00
soit par action	€ 3,00
Avoir fiscal	€ 1,50
Revenu global	€ 4,50
EXERCICE 1999	F 1.702.041.526,42
Pour un capital de	F 741.355.880,00
soit par action	€ 3,50
Avoir fiscal	€ 1,75
Revenu global	€ 5,25

Quatrième résolution

(Renouvellement du mandat d'un Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Dominique AUBURTIN.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Dominique AUBURTIN prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2003.

Cinquième résolution

(Renouvellement du mandat d'un Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Franck RIBOUD.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Franck RIBOUD prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2003.

Sixième résolution

(Autorisation à consentir au Conseil d'Administration d'acquérir des actions de la société)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, après avoir pris connaissance de la note d'information établie à l'occasion du programme de rachat, visée par la Commission des Opérations de Bourse, et avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'Administration :

Autorise ce dernier, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée, à acheter des actions de la société, dans le cadre des dispositions de l'article L 225-209 du nouveau 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 plan d'achat d'actions pour les salariés,
- soit la régularisation du cours de bourse de la société,
- soit leur conservation et, le cas échéant, leur transfert ou leur cession par quelque moyen que ce soit et, notamment, par cession en bourse ou de gré à gré, échange dans le cadre d'opérations financières,

- 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.

L'acquisition, la cession ou le transfert 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).

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, y compris en période d'offre publique.

Prix maximum d'achat	200 euros
Prix minimum de vente	120 euros
Nombre maximum d'actions pouvant être acquises	9.000.000

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.

La présente résolution annule et remplace l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2000.

Septième résolution

(Autorisation à consentir au Conseil d'Administration d'émettre des obligations simples ou des titres subordonnés)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, 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,
- 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.

Elle annule et remplace celle qui avait été donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 1999.

De la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Huitième résolution

(Délégation globale à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

- délègue au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires pour procéder pendant un délai de vingt-six mois à compter de la présente assemblée, en une ou plusieurs fois, soit en euros, soit en francs français, soit en monnaies étrangères, ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, sur le marché français et/ou sur le marché international, à concurrence d'un montant nominal maximal de 2 milliards d'euros ou de la contre-valeur à la date d'émission de ce montant, à l'émission de valeurs mobilières, y compris de bons, donnant accès, immédiatement ou à terme, à une quotité

du capital de la société, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière,

- décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 50 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés conformément à la loi pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à une quotité du capital de la société.

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 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 $\frac{3}{4}$ au moins de l'émission décidée, répartir à sa diligence les titres non souscrits, et/ou les offrir au public.

La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres auxquels ces valeurs mobilières donnent droit.

Le Conseil d'Administration pourra, dans le cadre de la présente délégation, augmenter le capital en une ou plusieurs fois par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission sous forme d'attribution d'actions gratuites et/ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdéléguer au Président dans les conditions fixées par la loi, pour déterminer la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ainsi que les dates et modalités d'émission, fixer les montants à émettre, fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, déterminer les modalités permettant, le cas échéant, de préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission, procéder à la cotation des valeurs mobilières à émettre, et généralement, prendre toutes mesures, conclure tous accords et effectuer toutes formalités pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater les augmentations de capital qui en résulteront et modifier corrélativement les statuts.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, l'Assemblée Générale donne, par ailleurs, tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour fixer, le cas échéant, le montant dont le nominal des actions existantes sera augmenté, et pour décider, le cas échéant, par dérogation aux dispositions de l'article L 225-149 du nouveau Code de Commerce, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

La présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'émission de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à une quotité du capital de la société.

Neuvième résolution

(Autorisation à donner au Conseil d'Administration de faire usage de la délégation précédente, sans maintien du droit préférentiel de souscription, mais avec faculté de conférer un délai de priorité)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration à procéder aux émissions de valeurs mobilières visées à la résolution

précédente, sans droit préférentiel de souscription, dans la limite des plafonds mentionnés à la résolution précédente, étant précisé que :

- le Conseil d'Administration pourra éventuellement conférer aux actionnaires, pendant une durée et selon les modalités qu'il fixera, un délai de priorité à titre irréductible et/ou réductible pour souscrire ces valeurs mobilières proportionnellement au nombre de titres possédés par chaque actionnaire, sans donner lieu à la création de droits négociables. Les titres non souscrits par les actionnaires feront l'objet d'un placement public,
- en toute hypothèse, la somme revenant ou pouvant ultérieurement revenir à la société pour chacune des actions émises ou à émettre par exercice des droits attachés aux valeurs mobilières devra être au moins égale à la moyenne des premiers cours constatés sur le marché à règlement mensuel de la bourse de Paris pour les actions anciennes pendant dix jours consécutifs choisis parmi les vingt qui précèdent l'émission de ces valeurs mobilières, après correction de cette moyenne en cas de différence de date de jouissance, étant précisé que le respect de cette règle doit seulement s'apprécier au moment de l'émission des valeurs mobilières,
- le Conseil d'Administration pourra procéder à des augmentations de capital à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L 225-148 du nouveau Code de Commerce.
- Dans le cadre des dispositions des articles L 225-150 et L 228-93 du nouveau Code de Commerce, le Conseil d'Administration pourra procéder à l'émission des titres permettant aux sociétés dont la société GROUPE DANONE détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, d'émettre, soit des obligations avec bons de souscription d'actions de la société GROUPE DANONE, soit toutes autres valeurs mobilières donnant droit à l'attribution par tous moyens de titres qui à cet effet sont ou seront émis en représentation d'une quotité du capital de la société GROUPE DANONE.

Dixième résolution

(Autorisation à donner au Conseil d'Administration d'utiliser, en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la société, la délégation des pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission des valeurs mobilières qui lui a été conférée)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise expressément le Conseil d'Administration à faire usage, en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la société, en tout ou partie, dans le cadre des dispositions légales, de la délégation des pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission de valeurs mobilières données par la huitième et la neuvième résolutions de la présente Assemblée Générale Mixte.

Cette autorisation est valable jusqu'à la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice en cours.

Onzième résolution

(Autorisation d'augmenter le capital en faveur des salariés de GROUPE DANONE ou des sociétés de son Groupe avec renonciation corrélative au droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, dans le cadre des dispositions de l'article 25 de l'ordonnance du 21 octobre 1986 relative à l'intéressement et à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise et à l'actionnariat des salariés et de l'article L 225-138 du nouveau Code de Commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social, dans le délai de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, d'un montant nominal maximal de deux millions d'euros ou de la contre-valeur de cette somme en francs par l'émission d'actions ordinaires à libérer en numéraire,

- réserve la souscription de la totalité des actions à émettre aux salariés de GROUPE DANONE et aux salariés des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L 225-187, alinéa 1er, 4ème tiret, du nouveau Code de Commerce, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise,
- décide que pour les salariés des sociétés françaises concernées, la souscription se fera à travers le fonds commun de placement GROUPE DANONE dont la majorité des actifs est constituée d'actions GROUPE DANONE,
- décide que le prix d'émission des nouvelles actions ordinaires, qui conféreront à leurs titulaires les mêmes droits que les actions anciennes de même catégorie, sera fixé lors de chaque émission à un montant inférieur de 20 % à la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture de la souscription.

La présente autorisation emporte de plein droit au profit des salariés, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de la ou des augmentations de capital visées ci-dessus.

L'Assemblée Générale délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour :

- arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation ; notamment, fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les délais de libération dans la limite d'une durée maximale d'un an,
- constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites,
- accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités,
- apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations du capital social,
- imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
- et, généralement, faire le nécessaire.

La présente autorisation prive d'effet, pour sa partie non engagée, l'autorisation antérieure se rapportant à l'émission d'actions réservées aux salariés adhérant à un Plan d'Epargne Entreprise.

Douzième résolution

(Autorisation de consentir des options d'achat d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, connaissance prise 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 nouveau Code de Commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel qu'il déterminera parmi les salariés de la société et au bénéfice des mandataires sociaux ou de certains d'entre eux seulement, des options donnant droit à l'achat d'actions préalablement achetées par la société.

Le montant total des options attribuées ne pourra pas dépasser plus de deux millions d'actions de la société et les options auront une durée comprise entre cinq et dix ans.

Les 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, pourront également bénéficier de ces options.

En conséquence, l'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet de :

- fixer l'ensemble des conditions dans lesquelles seront consenties les options, notamment déterminer les sociétés ou groupements d'intérêt économique ainsi que les bénéficiaires des options, et fixer le nombre des actions pouvant être achetées par chaque bénéficiaire,
- fixer les conditions de libération des actions,
- acheter en bourse les actions de la société nécessaires aux options d'achat.

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 appelé à fixer les modalités et les dates à partir desquelles peuvent être levées 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 vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée.

Compte tenu de la présente autorisation, celle donnée précédemment par l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 1999 est considérée comme caduque.

Treizième résolution

(Autorisation d'annuler des actions et de réduire le capital suite au rachat, par la société, de ses propres actions dans la limite de 10 %)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

- Autorise le Conseil d'Administration à annuler, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, les actions rachetées ou détenues par la société dans la limite de 10 % du total des actions existantes.
- Autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital en conséquence de ces annulations d'actions, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations et dans la limite de 10 % du capital social existant ce jour, en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.

La présente autorisation est valable pour une durée de vingt-quatre mois à compter du jour de la présente Assemblée.

- Confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour constater la réalisation de la réduction du capital, modifier l'article 6 des statuts et généralement faire le nécessaire.
- Décide que la délégation donnée au Conseil d'Administration par la présente Assemblée à l'effet d'annuler les actions rachetées ou détenues et de réduire le capital de la société, pourra être utilisée en tout ou partie par ledit Conseil en période d'offre publique visant les titres de la société, et ce pendant toute sa durée de validité.

Quatorzième résolution

(Modifications portant sur les délibérations du Conseil)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, et sur proposition du Conseil d'Administration, décide de modifier comme suit le paragraphe II, troisième alinéa et le paragraphe III, deuxième alinéa, de l'article 18 des statuts :

« Article 18 : Bureau du Conseil – Délibérations

II – Troisième alinéa nouveau :

Tout Administrateur peut donner à un autre Administrateur au moyen de tout support écrit ou électronique, le pouvoir de le représenter et de voter en ses lieu et place aux délibérations du Conseil pour une séance déterminée. Toutefois, un Administrateur ne peut représenter qu'un seul autre Administrateur.

III – Deuxième alinéa nouveau :

Si la loi l'autorise, les décisions du Conseil d'Administration peuvent être prises au moyen d'une conférence téléphonique, d'une visio-communication ou par consultation écrite des membres. Dans ce cas, les décisions sont prises à la majorité des voix des membres participants ou représentés ».

Quinzième résolution

(Modification portant sur les votes par correspondance)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, et sur proposition du Conseil d'Administration, décide de modifier comme suit le paragraphe III, dernier alinéa, de l'article 26 des statuts :

« Article 26 – Feuille de présence – Voix

III – Dernier alinéa nouveau :

Les actionnaires peuvent voter par correspondance ou donner pouvoir en exprimant leur vote ou en adressant leur pouvoir par tous moyens et délais fixés par la loi ».

Seizième résolution

(Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités)

L'Assemblée Générale donne au porteur de copies ou d'extraits du procès-verbal de la présente Assemblée et de toutes autres pièces utiles tous pouvoirs pour effectuer toutes formalités de publicité légale et autres qu'il appartiendra.

A.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 17 MAI 2001 EVENTUELLEMENT REPORTEE AU 29 MAI 2001

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution des missions prévues par le Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les délégations demandées par votre Conseil d'Administration à l'effet de procéder, le cas échéant, aux opérations suivantes :

Emission de valeurs mobilières, donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec ou sans maintien du droit préférentiel de souscription

Dans la huitième résolution soumise à votre Assemblée, votre Conseil d'Administration vous demande une délégation globale pour procéder éventuellement pendant un délai de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, en une ou plusieurs fois, à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, de valeurs mobilières, y compris de bons, donnant accès, immédiatement ou à terme, à une quotité du capital de votre société, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, et ce pour un montant maximal de 2 milliards d'euros pour les titres donnant accès au capital.

Dans la neuvième résolution, votre Conseil d'Administration vous demande de l'autoriser à procéder à ces émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription dans la limite de ce même plafond global pour les titres donnant accès au capital, le Conseil d'Administration pouvant éventuellement conférer aux actionnaires un délai de priorité à titre irréductible et/ou réductible pour souscrire ces valeurs mobilières.

Ces émissions ne pourraient avoir pour effet d'augmenter, immédiatement ou à terme, le montant nominal du capital de plus de 50 millions d'euros.

La présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'émission de valeurs mobilières de même type.

Nous avons examiné les projets de résolutions qui vous sont soumis en effectuant les diligences que nous avons estimé nécessaires selon les normes de la profession. Les modalités des opérations et le montant des prix d'émission n'étant pas fixés, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions

définitives dans lesquelles cette (ou ces) augmentation de capital pourrait être réalisée 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. Cette suppression concerne :

- La souscription des titres donnant accès au capital (neuvième résolution),
- La conversion des titres donnant accès au capital en actions de votre société (huitième et neuvième résolution).

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire dans le cas où votre Conseil d'Administration ferait usage de ces autorisations.

Augmentation de capital en cas d'offre publique portant sur les titres de la société avec ou sans maintien du droit préférentiel de souscription

La dixième résolution qui vous est soumise en cas d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société se réfère aux délégations que votre Assemblée aura consenties lors des huitième résolution (avec maintien du droit préférentiel de souscription) et neuvième résolution (sans maintien du droit préférentiel de souscription) et pour lesquelles nous avons ci-avant exprimé notre avis.

Il convient de préciser que les délégations concernées par la dixième résolution, courrent de la date de la présente Assemblée à celle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2001.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire dans le cas où votre Conseil d'Administration déciderait d'une augmentation de capital avec renonciation à votre droit préférentiel de souscription.

Nous vous rappelons que ces délégations permettent d'émettre des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société pour un montant nominal maximal de 2 milliards d'euros et que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 50 millions d'euros.

Augmentation de capital en faveur de salariés de votre société ou des sociétés de son groupe avec renonciation corrélative au droit préférentiel de souscription

Dans la onzième résolution qui vous est soumise, votre Conseil d'Administration vous demande l'autorisation d'émettre, en une ou plusieurs fois, des actions réservées aux salariés de votre Société et aux salariés des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L 225-187 du Code de commerce, adhérant à un Plan d'Epargne d'Entreprise.

Cette délégation sera valable pendant une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et porte sur un montant nominal maximum de 2 millions d'euros.

Le prix d'émission des nouvelles actions sera fixé lors de chaque émission à un montant inférieur de 20 % à la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture de la souscription.

La présente autorisation prive d'effet, pour sa partie non engagée, l'autorisation antérieure se rapportant à l'émission d'actions réservées aux salariés adhérant à un Plan d'Epargne d'Entreprise.

Il vous est demandé de renoncer, au profit des salariés, tels que définis ci-dessus, à votre droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises à ce titre.

L'opération proposée dans le rapport de votre Conseil d'Administration, ainsi que la résolution qui vous est soumise, sont conformes aux dispositions réglementaires actuelles.

Toutefois, le prix d'émission n'étant pas connu à ce jour, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles cette (ou ces) augmentation de capital pourrait être réalisée 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 de l'augmentation de capital par votre Conseil d'Administration.

Options d'achat d'actions au profit des salariés ou au profit de mandataires sociaux

Dans la douzième résolution qui vous est soumise, votre Conseil d'Administration vous demande l'autorisation de consentir des options d'achat d'actions au profit de salariés ou mandataires sociaux de votre Société ou de 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 votre Société.

Le prix à payer lors de la levée des options d'achat ne sera pas 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 fixant les dates à partir desquelles peuvent être levées les options.

Le total des options attribuées ne pourra pas dépasser deux millions d'actions de votre Société et les options auront une durée comprise entre cinq et dix ans.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois, à compter de la présente Assemblée.

Cette résolution n'appelle pas d'observation de notre part.

Annulation des actions et réduction de capital

Dans la treizième résolution qui vous est soumise, votre Conseil d'Administration vous demande de pouvoir annuler en une ou plusieurs fois les actions rachetées par votre Société dans le cadre des autorisations qui lui ont été données, dans la limite de 10 % du total des actions existantes et de réduire le capital en conséquence de ces annulations d'actions, dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée.

Cette autorisation est valable pour une durée de 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée.

La Société a établi une note d'information sur les objectifs et les modalités du programme de rachat d'actions, qui est à ce jour, dans l'attente du visa de la COB. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes, les conditions et les finalités des opérations de réduction de capital que projette de réaliser votre Conseil d'Administration, en application des pouvoirs qui doivent lui être délégués.

Paris, le 14 mars 2001

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

Pierre COLL – Patrick SEURAT

Merrill Corporation
01PRS1058



www.groupedanone.com

Groupe DANONE
7 rue de Téhéran - 75008 Paris - France
Tél: +33 (0)1 44 35 20 20

Direction de la Communication du Groupe DANONE
Tél: +33 (0)1 44 35 20 71 / 20 75

Informations financières:
www.finance.groupedanone.fr

**Direction des Relations
Actionnaires et Investisseurs**
Tél: +33 (0)1 44 35 20 76