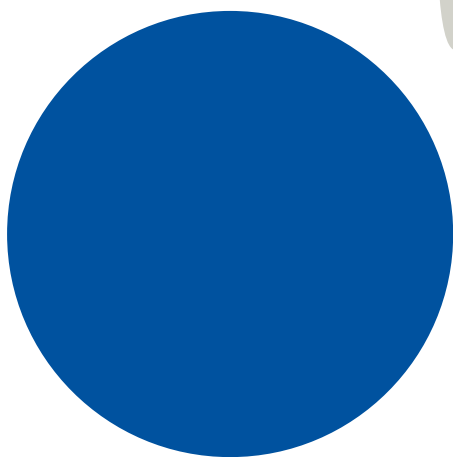




Groupe DANONE

Rapport Annuel



DANONE

Message du Président	1
Repères 2000	2
Le Groupe DANONE en chiffres	4
Stratégie	6
Pour un développement durable et équilibré	8
Croissance, Innovation et Recherche	10
Gouvernement de l'entreprise	12

Activités du Groupe	18
Faits marquants	20
Activité & résultats	22
Bourse et actionnariat	27
Ressources humaines	30

Activités des pôles	32
Produits Laitiers Frais	34
Boissons	38
Biscuits	42
Asie-Pacifique	46
Autres Activités Alimentaires	49

Comptes	50
Rapport des Commissaires aux Comptes	52
Comptes consolidés	53
Comptes consolidés : annexe	56
Informations relatives à la société mère	72

Conseil d'administration et Comités	74
Principales entités du Groupe	76
Données financières sur dix ans (1991-2000)	77
Les dates-clés de l'année 2001	77



Franck Riboud
Président Directeur Général

Message du Président

Avec plusieurs acquisitions majeures dans nos métiers stratégiques et le désengagement de nos activités brassicoles européennes, l'exercice 2000 a marqué une étape décisive dans la construction du Groupe qui entre ainsi dans une nouvelle phase de son histoire.

Recentrés sur nos trois métiers, nous avons enregistré une croissance soutenue conjuguée à la poursuite de l'amélioration de nos performances financières.

Je suis encore plus satisfait de constater que toutes les caractéristiques et qualités que nous recherchions pour ce "nouveau Danone" sont maintenant réunies : focalisation sur nos trois métiers, positions de leader sur nos marchés, forte capacité d'innovation, et présence internationale de premier plan.

Le Groupe réalise en effet aujourd'hui 97% de ses ventes sur 3 catégories de produits très dynamiques qui bénéficient d'un positionnement Santé / Bien-être recherché par tous nos consommateurs : les Produits Laitiers Frais, les Eaux et les Biscuits. Nos marques y ont une puissance et une légitimité incomparables.

Et c'est bien parce que nous avons décidé d'être les champions dans nos catégories que le Groupe DANONE est aujourd'hui considéré comme une référence de l'industrie agroalimentaire. Les positions de leader que nous occupons, tant au niveau local que mondial, contribuent au succès de nos innovations et nous permettent de générer une croissance plus rapide que celle de nos concurrents tout en contribuant à l'amélioration de notre rentabilité.

C'est ainsi que la croissance de notre chiffre d'affaires a encore accéléré en 2000, pour atteindre 7% sur base comparable, soit l'une des meilleures performances mondiales du secteur agroalimentaire.

L'innovation, orientée vers la satisfaction des consommateurs, a constitué un moteur puissant de notre croissance. Son efficacité a été renforcée par la mise en place de nouvelles organisations transversales et par notre capacité à concentrer nos moyens marketing et Recherche & Développement sur nos trois métiers.

Nos ventes hors d'Europe Occidentale atteignent désormais plus de 40%. Nous avons su construire avec succès une forte présence dans les pays émergents, qui contribue déjà significativement à la croissance rentable du Groupe. Il s'agit là d'un atout de premier plan pour l'avenir du Groupe DANONE.

Ces performances n'auraient pu être atteintes sans la forte motivation de nos équipes, leurs talents et la créativité dont ils font preuve en permanence pour réagir dans un environnement concurrentiel en constante évolution. C'est aussi le résultat d'actions systématiques en vue de renforcer l'efficacité de nos organisations et de favoriser le développement de nouveaux modes de travail par la mise en place d'organisations plus transversales favorisant un meilleur partage des connaissances à l'intérieur du Groupe.

Nous continuons tous à promouvoir le "double projet économique et social" qui a servi de fondement au développement du Groupe. Face à des décisions aux conséquences sociales difficiles, il nous fait porter la responsabilité, que j'assume pleinement, de les mettre en œuvre de la manière la plus exemplaire qui soit.

Ces valeurs guident aujourd'hui mon action et celle des équipes qui font du Groupe DANONE un champion du monde de sa catégorie.

Repères 2000



Un groupe leader sur 3 catégories Santé / Bien-être très porteuses:

- n°1** mondial des Produits Laitiers Frais
- n°2** mondial de l'Eau en bouteilles (n°1 mondial sur le segment de l'Eau plate)
- n°2** mondial des Biscuits

en volumes

Des marques puissantes et dynamiques bénéficiant d'un soutien publicitaire important:

- > Les ventes à marque **Danone** représentent **4,8** milliards d'euros, soit **36%** ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires du Groupe. Leur taux de croissance s'inscrit parmi les plus élevés des grandes marques agroalimentaires mondiales (12% en moyenne sur les 3 derniers exercices)
- > **5 marques** (Danone, LU, Galbani, Evian et Wahaha) représentent **62%** ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires du Groupe
- > **Danone** est la **première** marque mondiale dans les Produits Laitiers Frais
- > **LU** est la **seconde** marque mondiale dans les Biscuits sucrés
- > Le Groupe possède **3 des 4 premières marques mondiales*** d'eau en bouteilles: Evian, Wahaha (Chine) et Volvic

* en volumes



De très solides positions locales constituant un atout majeur dans des activités où le succès se bâtit grâce à la force de la relation de proximité avec le consommateur: environ **70%** du chiffre d'affaires mondial est réalisé avec des positions de **n°1** local

Un important potentiel de développement par croissance externe

- > Un cash flow structurellement élevé
- > Une expertise démontrée au cours des 3 dernières années avec plus de 35 opérations réalisées
- > De nombreuses opportunités: **70%** des volumes mondiaux dans chacun des 3 métiers du Groupe ne sont pas contrôlés par de grands acteurs internationaux

Une focalisation source de compétence et d'efficacité:

97% du chiffre d'affaires est réalisé sur les **3** métiers stratégiques du Groupe **DANONE**

Une marge opérationnelle

en progression pour la 6^{ème} année consécutive à **10,8%**

(1) pro forma sur la base des activités conservées au 31/12/2000

Le Groupe DANONE dans le monde

Une des plus fortes croissances organiques

du chiffre d'affaires au sein des grands groupes agroalimentaires mondiaux: **+7,0%**

Une très forte présence internationale hors d'Europe occidentale:

- **41%** ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires, dont près de **30%** ⁽¹⁾ dans les pays émergents
- **68%** des effectifs du Groupe DANONE
- Une position de **n°1** dans les pays émergents sur les 3 métiers du Groupe
- Un taux de croissance organique supérieur à **10%** en moyenne au cours des **3** derniers exercices
- Une marge opérationnelle de **8,9%**, en constante progression, qui se rapproche de la moyenne du Groupe
- Une forte présence en Asie-Pacifique avec **1,7** milliard d'euros de chiffre d'affaires et une position de **n°1** dans l'Eau en bouteilles sur un des marchés les plus dynamiques de la planète



Chiffre d'affaires 2000 des principaux pays

Ventes réalisées dans le pays (en millions d'euros)

France	3746	Argentine	635
Italie	1541	Grande-Bretagne	627
Etats-Unis	1430	Allemagne	508
Espagne	1402	Mexique	411
Chine	1064	Belgique	384

Europe Occidentale

- CA: **8,8 milliards €**; **59%** du chiffre d'affaires du Groupe DANONE ⁽¹⁾
- **n°1** dans les Produits Laitiers Frais / **n°1** dans les Biscuits / **n°2** dans les Eaux en bouteilles
- **28 023** personnes
- Principales marques: Danone, LU, Evian, Volvic, Galbani
- Forte présence en France, Espagne, Italie, Bénélux

Amérique du Nord

- CA: **1,6 milliard €**; **12%** du chiffre d'affaires du Groupe DANONE ⁽¹⁾
- **n°2** dans les Produits Laitiers Frais / **n°2** dans les Eaux en bouteilles
- **4 968** personnes
- Principales marques: Dannon/Danone, Evian, Sparkletts

Asie-Pacifique

- CA: **1,6 milliard €**; **12%** du chiffre d'affaires du Groupe DANONE ⁽¹⁾
- **n°1** dans les Eaux en bouteilles / **n°1** dans les Biscuits / **n°1** dans les boissons lactées
- **33 736** personnes
- Principales marques: Wahaha, Robust, Britannia, Danone, Aqua
- Principaux pays: Chine, Inde, Malaisie, Indonésie, Pakistan



Amérique latine

- CA: **1,4 milliard €**; **11%** du chiffre d'affaires du Groupe DANONE ⁽¹⁾
- **n°1** dans les Produits Laitiers Frais / **n°1** dans les Biscuits / **n°1** dans les Eaux en bouteilles
- **12 465** personnes
- Principales marques: Danone, Bagley, La Serenissima, Villa del Sur, Villavicencio
- Principaux pays: Argentine, Brésil, Mexique

Europe de l'Est

- CA: **0,6 milliard €**; **5%** du chiffre d'affaires du Groupe DANONE ⁽¹⁾
- **n°1** dans les Produits Laitiers Frais / **n°1** dans les Biscuits
- **7 415** personnes
- Principales marques: Danone, Opavia
- Principaux pays: Pologne, République Tchèque, Hongrie, Russie

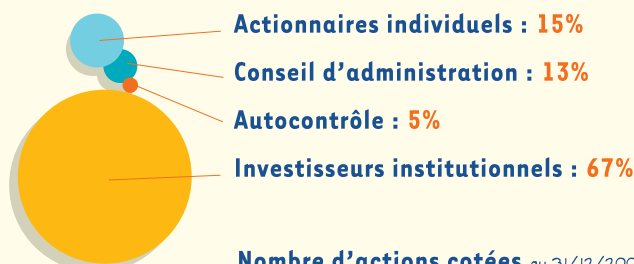
Autres zones

- **n°1** dans les Produits Laitiers Frais en Afrique du Sud
- Le Groupe détient des participations dans des sociétés mises en équivalence occupant de fortes positions en Afrique du Nord, en Amérique latine, en Europe de l'Est et au Moyen-Orient

(1) pro forma sur la base des activités conservées au 31/12/2000

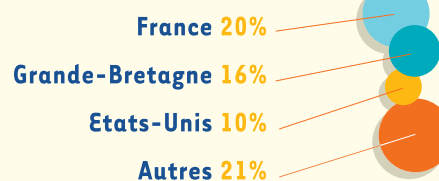
Le Groupe DANONE en chiffres

Répartition du capital au 31/12/2000

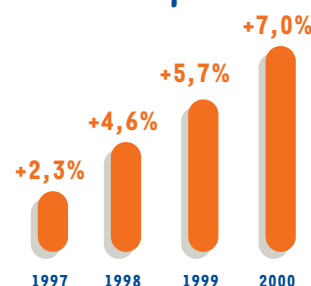


Nombre d'actions cotées au 31/12/2000 : **149,1 millions**

Investisseurs institutionnels par pays



Croissance organique ⁽¹⁾ du Groupe



Chiffres financiers-clés

en millions d'euros en millions de francs	1999	2000	2000	variation
Chiffre d'affaires	13 293	14 287	93 719	+ 7,0% ⁽¹⁾
Résultat opérationnel	1 391	1 550	10 165	+ 11,4%
Marge opérationnelle	10,5%	10,8%		
Bénéfice net (part du Groupe)	682	721	4 732	+ 5,7%
Marge brute d'autofinancement	1 423	1 558	10 219	+ 9,5%
Investissements industriels	703	798	5 238	
Investissements financiers	934	2 849	18 686	
Bénéfice net par action dilué ⁽³⁾	4,69€	5,10€	33,47F	+ 8,7%
Dividende par action ⁽³⁾	1,75€	1,90*€	12,46*F	+ 8,6%
Retour sur capitaux investis ⁽⁴⁾	8,8%	9,0%		
Retour sur capitaux propres	10,8%	10,8%		
Valeur actionnariale créée ⁽⁴⁾	139	150	984	
Dette financière nette	3 119	4 401	28 863	
Capitaux propres	6 867	8 019	52 602	
Ratio d'endettement	45%	55%		
Nombre d'actions composant le capital <small>au 31/12 (en milliers)</small>	148 271	149 086		
Cours de l'action <small>au 31/12 (en euros)</small>	117,0	160,6	1 053F	+ 37,3%
Capitalisation boursière <small>au 31/12</small>	17 347	23 943	157 056	

* montant soumis à l'approbation de l'Assemblée générale de mai 2001

Implantations au 31/12/2000

Présence commerciale : **120 pays**
170 usines

Effectifs au 31/12/2000

France : **11 759** **86 657** personnes
Reste de l'Europe Occidentale : **16 264**
Reste du Monde : **58 634**

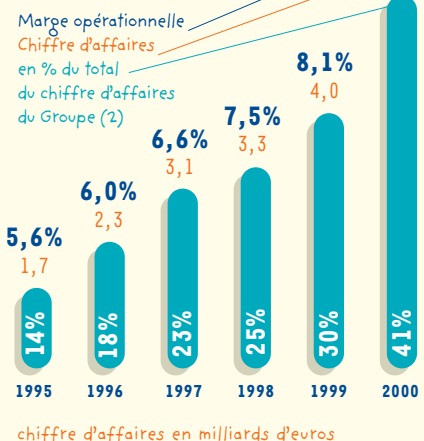
Chiffre d'affaires et marge opérationnelle sur 5 ans

en millions d'euros en millions de francs	1996	1997	1998	1999	2000
Chiffre d'affaires	12 797	13 488	12 935	13 293	14 287
	83 940	88 476	84 848	87 195	93 719
Progression :					
- publiée	+5,7%	+5,4%	(4,1%)	+2,8%	+7,5%
- sur base comparable ⁽¹⁾	+2,7%	+2,3%	+4,6%	+5,7%	+7,0%
Marge opérationnelle	8,9%	9,1%	10,0%	10,5%	10,8%

(1) à périmètre et taux de change constants (2) sur base des activités conservées au 31/12/2000

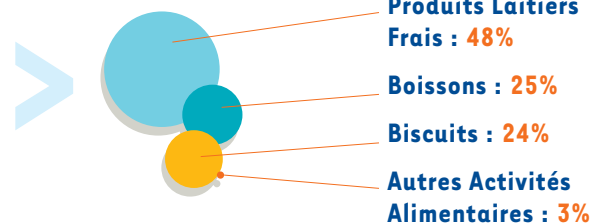
(3) après retraitement de la division par 2 du nominal du titre en juin 2000 (4) voir définition en page 26

Activités internationales (hors d'Europe Occidentale)



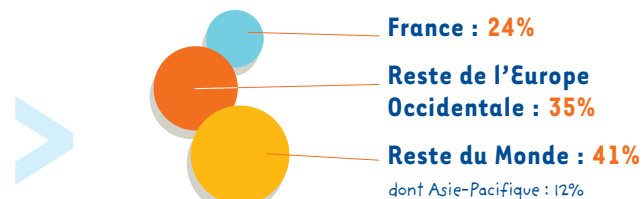
Chiffre d'affaires par pôle

en millions d'euros	1999	2000
Produits Laitiers Frais	5 981	6 530
Boissons	3 565	4 141
Biscuits	2 822	3 255
Autres Activités Alimentaires	527	378
Emballage	501	-
Cessions inter pôles	-103	-17
Total Groupe	13 293	14 287

Pro forma 2000 ⁽²⁾

Chiffre d'affaires par zone

en millions d'euros	1999	2000
France	4 963	4 298
Reste de l'Europe Occidentale	5 084	5 273
Reste du Monde	3 960	5 512
dont Asie-Pacifique	1 119	1 571
Cessions inter zones	-714	-796
Total Groupe	13 293	14 287

Pro forma 2000 ⁽²⁾

Croissance organique ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires 2000

Par pôle

Produits Laitiers Frais : +6,7%

Boissons : +8,4%

Biscuits : +6,4%

Autres Activités Alimentaires : +3,2%

Total Groupe : +7,0%

Par zone

France : +5,2%

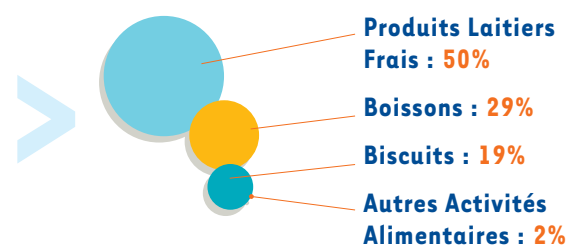
Reste de l'Europe Occidentale : +5,8%

Reste du Monde : +9,4%

Total Groupe : +7,0%

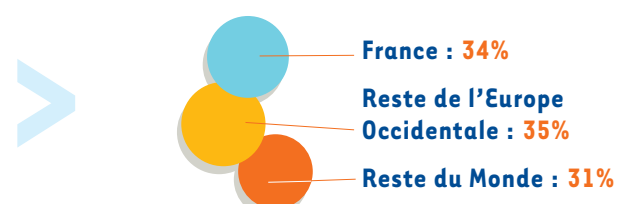
Marges et résultats opérationnels par pôle

en millions d'euros	Marges opérationnelles 1999	Marges opérationnelles 2000	Résultats opérationnels 1999	Résultats opérationnels 2000
Produits Laitiers Frais	11%	10,9%	655	712
Boissons	12,3%	12,4%	440	513
Biscuits	7,9%	8,7%	222	282
Autres Activités Alimentaires	7,4%	13,0%	39	49
Emballage	10,3%	-	51	-
Frais centraux	-	-	-16	-6
Total Groupe	10,5%	10,8%	1 391	1 550

Pro forma 2000 ⁽²⁾

Marges et résultats opérationnels par zone

en millions d'euros	Marges opérationnelles 1999	Marges opérationnelles 2000	Résultats opérationnels 1999	Résultats opérationnels 2000
France	11,8%	12,2%	587	526
Reste de l'Europe Occidentale	9,9%	10,3%	501	541
Reste du Monde	8,1%	8,9%	319	489
Frais centraux	-	-	-16	-6
Total Groupe	10,5%	10,8%	1 391	1 550

Pro forma 2000 ⁽²⁾

Stratégie

Valoriser nos atouts

Un modèle de croissance rentable unique axé sur l'innovation et l'internationalisation.



Le Groupe DANONE va continuer à mettre en œuvre la stratégie qui lui a permis de bâtir son succès en privilégiant la croissance rentable comme modèle d'un développement garant de ses valeurs et de sa spécificité. Le modèle du Groupe repose sur sa capacité à générer une croissance organique des ventes très sensiblement supérieure à la moyenne de l'industrie agroalimentaire grâce à :

- > Un portefeuille d'activités concentré sur des catégories très dynamiques à **fort positionnement santé**
- > Un nombre volontairement limité de **marques puissantes** bénéficiant d'un soutien publicitaire important
- > Une présence significative dans les **marchés émergents**
- > Des positions d'acteur mondial de premier plan dans chacune de ses catégories, construites sur de fortes positions de **n°1 local**
- > Une innovation particulièrement performante axée sur la **satisfaction des consommateurs**
- > Des **organisations flexibles et réactives** privilégiant la responsabilisation de chacun et une diffusion optimale des meilleures pratiques mondiales

Une focalisation sur 3 métiers porteurs

La phase de désengagement des activités non stratégiques, marquée en 2000 par la cession de l'activité Bière européenne du Groupe, permet aujourd'hui au Groupe DANONE de **concentrer ses moyens financiers et humains sur le développement de ses 3 métiers** : les Produits Laitiers Frais, l'Eau et les Biscuits. Ces métiers présentent, au sein de l'industrie alimentaire, des potentialités de croissance supérieures à la moyenne qui s'expliquent par un fort positionnement Santé/Bien-être et par d'importantes opportunités de développement dans les pays émergents.

Des marques fortes et concentrées

En réalisant une part significative de son chiffre d'affaires mondial sous **un nombre de marques toujours plus limité** (Danone, LU...), le Groupe bénéficie d'une efficacité accrue de ses dépenses publicitaires, qui représente un atout considérable dans la mise en œuvre d'une stratégie de croissance rentable axée sur l'innovation.

Cette capacité à bâtir des liens étroits avec le

consommateur tout en optimisant les ressources engagées est aujourd'hui renforcée par une stratégie toujours plus affirmée de valorisation des marques "prénom".

En Europe, le Groupe DANONE décline maintenant sa marque **Taillefine/Vitalinea** sur le segment "Santé Diététique" de ses **3 métiers** : les Produits Laitiers Frais, les Biscuits et depuis l'année 2000, les Eaux

Une position de leader mondial bâtie sur de très fortes positions locales

Le Groupe DANONE occupe dans chacun de ses métiers une position d'acteur mondial de premier plan qui lui confère un avantage compétitif majeur en terme de savoir-faire marketing, d'efficacité industrielle, de portefeuille produits ou encore d'efficacité de la Recherche et Développement (R&D). Privilégiant la force de sa relation avec le consommateur comme critère-clé de succès, le Groupe DANONE bâtit ses positions mondiales sur la base de **solides positions de n°1 dans chaque pays**. Cette stratégie constitue un atout-clé dans la construction de relations pérennes et équilibrées avec la grande distribution.

Un positionnement unique Santé/Bien-être

Dans un monde où les consommateurs privilégient de plus en plus une alimentation saine, sûre et équilibrée, le Groupe DANONE bénéficie d'un positionnement unique grâce à **des catégories de produits vecteurs de bien-être et des marques à forte connotation qualité et santé**.

La marque Danone est aujourd'hui l'une des premières marques alimentaires Santé/Bien-être au monde et dispose d'un des taux de croissance les plus soutenus.

La marque Danone en 2000

- > **4,8** milliards d'euros
- > **36%*** des ventes du Groupe
- > **+12%** de croissance annuelle moyenne sur les 3 derniers exercices

*pro forma sur base des activités conservées au 31/12/2000



Une innovation ambitieuse au service des consommateurs

C'est par **une innovation répondant toujours mieux aux attentes des consommateurs** que le Groupe construit le succès de sa croissance rentable. Cette innovation s'appuie sur une R&D performante, focalisée sur le développement de véritables avantages compétitifs.

Pour accroître son efficacité, le Groupe DANONE va regrouper ses différentes équipes mondiales de Recherche dans un unique centre multi-disciplinaire, Danone Vitapole.

Une internationalisation réussie source de croissance

Le Groupe a mené au cours de ces dernières années une politique ambitieuse de développement hors d'Europe Occidentale qui lui permet aujourd'hui d'occuper **des positions-clés sur de nombreux marchés en forte croissance**. Dans chacun de ses 3 métiers, le Groupe DANONE est aujourd'hui n°1 dans les pays émergents.

- > **41%*** du chiffre d'affaires 2000 réalisé hors d'Europe Occidentale
- > dont **30%*** réalisé dans les marchés émergents

*pro forma sur base des activités conservées au 31/12/2000

Le Groupe DANONE souhaite réaliser plus de 50% de ses ventes hors d'Europe Occidentale, grâce à une croissance organique des régions concernées supérieure à la moyenne, complétée par la poursuite de sa politique d'acquisition.

Une efficacité collective au cœur du succès

Grâce à l'implication d'équipes mobilisées autour d'un projet commun et à des organisations simples privilégiant la responsabilité, le Groupe a prouvé au cours de ces dernières années **sa réactivité et sa capacité à appréhender le changement comme source majeure de succès**.

La dynamique en place dans le partage d'expériences comme l'échange des meilleures pratiques au niveau international constitue un des atouts majeurs du Groupe DANONE dans la recherche permanente d'efficacité globale et d'optimisation des coûts. Le renforcement d'approches transversales performantes et l'efficacité des systèmes d'information offrent des perspectives de progrès importantes.

Privilégier un modèle de développement durable

Le Groupe DANONE souhaite asseoir la conduite de ses évolutions dans le respect de la culture et des valeurs qui ont fait son succès : **une performance financière indissociable du respect de ses hommes et de son environnement**.

Pour un développement durable et équilibré

Du fournisseur au consommateur : une exigence de qualité et de transparence

Le Groupe conduit une politique sans concession visant à offrir des produits d'une qualité irréprochable présentant des garanties de sécurité maximum. Le Groupe DANONE dispose d'un "conseil scientifique consultatif sur la sécurité des aliments", composé de dix experts indépendants de renommée internationale, et d'un "centre de sécurité mondial des aliments".

Une priorité absolue : la qualité des matières premières

Le Groupe mène une action continue visant à toujours mieux maîtriser sa chaîne d'approvisionnement grâce à une connaissance pointue des matières premières achetées, une politique efficace de suivi des circuits de distribution et le développement d'une traçabilité amont rigoureuse.

Respecter les choix et l'information des consommateurs

Le Groupe mobilise d'importants moyens pour se tenir à l'écoute des consommateurs et répondre à leurs attentes, en prenant, dans de nombreux cas, des décisions allant au-delà de la réglementation en vigueur.

En Europe par exemple, les OGM constituent depuis plusieurs années une source de débats récurrents sur les risques potentiels liés. Le Groupe a donc pris l'initiative de n'utiliser que du soja et du maïs d'origine conventionnelle pour ses produits commercialisés dans cette zone. Ce choix s'accompagne d'un programme d'audit rigoureux des fournisseurs du Groupe.

Le Groupe DANONE mène une politique active visant, d'une part, à informer les consommateurs de la présence de composants allergènes par un étiquetage adapté et, d'autre part, à minimiser leur utilisation et leur présence.



Mettre en pratique les engagements sociaux

L'attention portée aux personnes fait partie intégrante de la culture du Groupe. Accompagner les restructurations, améliorer la sécurité et les conditions de travail et former les jeunes : autant d'exemples de mise en pratique des engagements sociaux du Groupe.

L'accompagnement des restructurations

C'est lors de décisions telles que des réductions d'effectifs ou des fermetures d'usines que les engagements sociaux du Groupe prennent tout leur sens. Le Groupe DANONE a mis en place un système d'accompagnement, valable dans tous les pays, qui vise à ce qu'aucun salarié ne reste seul face à son problème d'emploi. Sur chaque site concerné, des antennes emploi sont systématiquement créées : entretiens individuels, bilans professionnels, aide à la prospection. Les taux de reclassement atteignent ainsi en moyenne 95%. De même, les sites fermés font l'objet d'actions spécifiques de réindustrialisation.

Sécurité et conditions de travail : une priorité

Le Groupe DANONE a lancé, en collaboration avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Agroalimentaire (UITA), une vaste enquête sur la sécurité et les conditions de travail auprès de ses filiales dans le monde. Des questions comme l'existence de lois nationales sur la sécurité, la formation des employés aux postes dangereux ou encore l'aménagement des locaux aux risques d'incendie qui ont permis au Groupe d'évaluer ses pratiques et de progresser en matière de sécurité.

Une contribution active à la formation en alternance

Depuis 1993, le Groupe s'est fixé comme objectif de former en alternance en France un nombre de jeunes correspondant à 2 % de ses effectifs. En 1999, le programme s'est ouvert à un public de jeunes en difficulté, en partenariat avec la FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion). Intitulé "Apprentissage +", il est fondé sur un système de tutorat assuré par les salariés de l'entreprise.

L'esprit DANONE

"L'esprit DANONE", c'est la conviction qu'efficacité économique et progrès social vont de pair tant en interne que dans les relations du Groupe avec ses partenaires extérieurs.

Afin d'assurer la diffusion de ces valeurs, le Groupe a conçu un outil de pilotage interne : "Danone Way". Il a pour ambition de faire progresser les pratiques du Groupe dans tous les domaines où sa responsabilité est engagée : politique humaine, relations avec les consommateurs, les fournisseurs, la société civile, l'environnement et les actionnaires.

Préserver l'environnement

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe s'est fixé les mêmes objectifs : limiter les risques environnementaux de ses usines, économiser les ressources non renouvelables notamment par le biais d'une politique de recyclage active, et promouvoir l'agriculture raisonnée.

Des normes internes rigoureuses

Le Groupe a mis en place, depuis 1996, une "Charte Environnement" qui couvre tous les métiers et les pays où le Groupe est présent.

Une politique au quotidien

40 audits environnementaux ont été conduits par des cabinets indépendants dans des usines du Groupe depuis 1996. Le Groupe participe activement, dans de nombreux pays, à différentes opérations de type "point vert" favorisant la collecte et le recyclage des produits en fin de vie.

Bâtir une relation de confiance avec les partenaires financiers

Une relation de long terme avec les actionnaires du Groupe

Privilégier une information transparente, une gestion efficace des risques et un modèle économique axé sur la croissance rentable pour développer une relation de long terme avec les actionnaires du Groupe.

Respecter les actionnaires minoritaires

Développer une relation équilibrée et constructive, respectueuse de l'intérêt des actionnaires minoritaires, dans les nombreuses entités opérationnelles où le Groupe DANONE est associé à des partenaires locaux.



Croissance, Innovation et Recherche

Au cœur du modèle DANONE



Une priorité : la croissance rentable

Le Groupe DANONE a mis en place depuis 1996, date-clé dans le processus de réorientation stratégique du Groupe, un modèle économique privilégiant une forte croissance organique des ventes comme principal vecteur d'amélioration de la rentabilité. Ce choix repose sur la conviction que seule une croissance organique soutenue permet :

- de garantir l'existence d'une **relation forte et durable** avec les consommateurs grâce au dynamisme de l'**innovation**,
- de bâtir une **relation pérenne** et équilibrée avec la grande distribution,
- d'offrir une **récurrence dans l'amélioration** des marges.

Pour répondre à son objectif, le Groupe a mis en place depuis plusieurs années une politique lui permettant :

- d'être positionné sur les catégories de produits affichant les **croissances parmi les plus élevées** de l'industrie agroalimentaire,
- d'être présent dans les **zones et pays à fort potentiel** de développement,
- d'accroître l'**efficacité de ses outils marketing** et de sa **politique d'innovation**.

Pour une croissance toujours plus efficace

Le Groupe a déployé mondialement une méthodologie, appelée "**Projet Croissance**", permettant d'optimiser les mécanismes opérationnels de la croissance rentable :

- une recherche d'efficacité maximale de la communication publicitaire grâce à une utilisation optimale des **marques leaders**
- une approche marketing privilégiant la **satisfaction du consommateur** grâce à la mobilisation de moyens importants pour identifier ses attentes et lui apporter des réponses à valeur ajoutée
- une politique d'innovation tournée vers la recherche de "**concepts de rupture**" allant au-delà des simples extensions de gammes et déclinaisons de produits existants
- une **diffusion aussi large et aussi efficace** que possible de l'innovation grâce à la mise en place d'organisations transversales internationales favorisant la diffusion des meilleures pratiques tout en générant des économies importantes

La croissance organique des ventes a représenté plus de **70%** de l'amélioration de la marge brute du Groupe en 1999 et 2000



Accompagner le consommateur

- **tous les instants de la journée** : du biscuit source de vitalité et d'énergie pour le petit déjeuner au biscuit du soir plaisir intense de gourmandise, en passant par le petit creux de la journée au bureau
- **tous les moments de la vie** : des produits laitiers frais pour enfants à l'eau enrichie en calcium pour les seniors
- **tous les plaisirs** : de la gourmandise des biscuits chocolatés à la "santé active" d'Actimel, en passant par le bien-être des eaux minceur
- **toutes les façons d'acheter** : des achats familiaux en supermarché à la consommation de praticité et d'impulsions dans les stations services, en passant par la livraison à domicile d'eau en grands contenants pour toujours plus de confort
- **tous les formats** : des bouteilles 33 cl d'eau pour une consommation nomade, en passant par les formats 1 litre pour le bureau et 1,5 litre pour la table, jusqu'à la nouvelle Fontaine Volvic 5 litres équipée d'un robinet pour un usage familial toujours plus pratique



Sur le terrain, le **"Projet Croissance"** s'est, par exemple, traduit par :

- > l'utilisation de la marque **Danone/Dannon** pour commercialiser de l'eau en bouteilles aux États-Unis, en Indonésie et en Europe ainsi que des Biscuits en Chine et en Indonésie,
- > la déclinaison de la marque de Produits Laitiers Frais **Taillefine/Vitalinea**, disposant d'une très forte notoriété sur le segment "minceur/bien-être" sur les Biscuits et les Eaux en bouteilles,
- > le lancement dans de nombreux pays d'un **format** de bouteilles d'eau d'1 litre pour satisfaire une attente clairement exprimée par de nombreux consommateurs : un format pratique pour la consommation nomade et au bureau,
- > le lancement particulièrement réussi de **concepts novateurs** en rupture avec les habitudes courantes, tel Actimel dans les Produits Laitiers Frais, la gamme de biscuits allégés Taillefine/Vitalinea, la boisson lactée Danao, le format Volvic 5 litres, l'eau Danone Activ' enrichie en minéraux ou encore Danimals Drinkable aux États-Unis, déclinaison à boire de la marque de référence du Groupe sur le segment enfants dans le pays,
- > un **déploiement** de nombreux produits sur un nombre de pays toujours plus large : Danette est commercialisée dans 23 pays, Actimel a déjà été lancé dans 14 pays, les biscuits allégés dans 10 pays et l'eau Danone Activ' a été récemment mise sur le marché simultanément en France, Belgique et Grande-Bretagne.

Une Recherche & Développement ancrée dans le "Projet Croissance"

Le Groupe DANONE a repensé ses organisations de manière à faire de la Recherche & Développement un acteur central du processus de croissance rentable en privilégiant son intégration dès la phase amont de réflexion et de conception des produits.

La Recherche & Développement a pour mission de procurer au Groupe des **avantages compétitifs majeurs**, en contribuant activement à :

- > l'objectif de **satisfaction des consommateurs**,
- > l'amélioration de la **performance industrielle**



Privilégier l'efficacité de la Recherche

- > Une **focalisation** sur un nombre limité d'axes de recherche devant constituer à terme un avantage stratégique majeur
- > Une **organisation centralisée pluri-disciplinaire** regroupée à terme dans un unique centre mondial de compétences : "Danone Vitapole"
- > De nombreux accords et **partenariats** avec la communauté scientifique permettant de bénéficier et de valoriser les compétences externes

Les axes de la Recherche DANONE

- > **Vitavaleur[®]** : toujours mieux connaître et valoriser les caractéristiques naturelles des matières premières
- > **Technovaleur[®]** : optimiser les processus de production grâce à des approches technologiques innovantes
- > **Sensovaleur[®]** : toujours mieux maîtriser les principes sensoriels pour répondre aux attentes des consommateurs
- > **Nutrivaleur[®]** : continuellement améliorer les qualités nutritionnelles des produits pour faire de la santé le premier des plaisirs



Dan'inov : innover pour gagner

Les prix **Dan'inov** récompensent annuellement les meilleurs innovations, rénovations ou les repositionnements de produits réalisés mondialement dans les entités opérationnelles du Groupe. Exceptionnellement, un **prix spécial an 2000** a été attribué à **Evian** **Millenium**



Gouvernement de l'entreprise

Transparence et gestion des risques



La Direction du Groupe DANONE

Le Conseil d'administration

au 15 mars 2001

15 membres dont **5** indépendants⁽¹⁾,
mandat de **3** ans renouvelable,
1 000 actions minimum détenues par
chaque administrateur à titre personnel.
7 Conseils se sont réunis en 2000 avec
un taux de présence moyen de **79%**
de ses membres

⁽¹⁾ conformément à la définition du rapport Viénot

Afin de renforcer sa capacité d'analyse, de décision et de contrôle, le Conseil d'administration s'est doté de trois Comités spécialisés :

Comité consultatif stratégique et des nominations

En charge d'éclairer les orientations stratégiques, ce comité a aussi pour mission de s'assurer de l'adéquation des moyens humains mis en œuvre pour répondre aux défis du Groupe.

Comité d'audit

Ce comité a pour mission de s'assurer du respect des principes de bonne gestion et de prudence dans l'établissement des normes et procédures, l'établissement des comptes et la politique de gestion des risques.

Comité des rémunérations

Il veille à la cohérence de la politique de rémunération des dirigeants avec les conditions de marché en vigueur dans des sociétés comparables au Groupe DANONE.

La Direction générale

Comité exécutif

Il assure la coordination entre les différentes activités du Groupe et se réunit 1 à 2 jours tous les mois.

Sa diversité et la richesse de sa composition garantissent au Groupe DANONE l'expérience et l'ouverture nécessaires pour répondre aux défis de l'internationalisation, de l'évolution de la distribution, de l'innovation et des technologies de l'information.

Comité international

Il a pour objectif d'apporter au Comité exécutif une vision opérationnelle de l'évolution des marchés. Il est constitué de dirigeants du Groupe représentant les grandes zones d'implantation du Groupe.

La liste des membres du Conseil d'administration et des différents comités est détaillée en page 74 du présent document.

Système de rémunération et stock-options

Le Groupe DANONE dispose d'un système de rémunération visant à mobiliser ses cadres dirigeants et les membres de ses Comités de direction sur des objectifs conformes aux intérêts des actionnaires.

Environ 950 personnes sont ainsi concernées mondialement par un système qui combine :

- un bonus représentant en moyenne 20% de leur rémunération annuelle et basé pour environ 60% sur des critères de création de valeur,
- l'attribution de stock-options en fonction du niveau hiérarchique et des performances individuelles.

Les stocks-options au sein du Groupe DANONE

- > **Attribution:** tous les 2 ans^(*)
- > **Nombre de bénéficiaires:** environ 950 personnes
- > **Durée des plans:** de 6 à 8 ans
- > **Prix:** 100% de la moyenne des 20 cours de bourse précédant le Conseil d'administration procédant à l'attribution
- > **Au 31/12/2000:** 2 519 650 options attribuées non levées correspondant à 2 519 650 actions, (dont 527 000 détenues par les membres du Comité exécutif) à un prix d'exercice compris entre 45,73 euros et 155,82 euros

^(*) sauf membres du Comité exécutif et cas de changement de fonction

Gestion des risques

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

La stratégie mise en œuvre se décline autour :

- d'une politique rigoureuse d'**identification** des risques, grâce à différents systèmes de reporting, de mesure et de contrôle interne,
- d'une politique de **prévention** visant à réduire l'amplitude et la fréquence des risques identifiés,

- d'une politique globale de **couverture financière** visant à minimiser les conséquences de certains événements potentiels sur les comptes du Groupe,
- d'une organisation et d'outils de **gestion de crise** performants permettant d'identifier et de traiter aussi efficacement que possible l'apparition d'indices pouvant laisser présager de la survenance d'un incident.

Le Groupe DANONE renforce son programme de gestion des risques

- > **Un nouveau programme déployé entre 2000 et 2002 dans chaque entité opérationnelle :**
 - Sensibilisation accrue grâce à des formations spécialisées
 - Cartographie mondiale des risques majeurs

Protection des biens et des personnes

Préserver l'outil industriel et les employés contre tout événement accidentel majeur est un objectif constant pour le Groupe DANONE.

Depuis 1994, le Groupe DANONE a mis en place un système de conseil et d'évaluation du niveau de sécurité des sites industriels réalisé par des auditeurs indépendants sur une base annuelle, permettant aux unités opérationnelles de définir et de mettre en œuvre des politiques de prévention et de protection adaptées.

Audits protection des biens

- > **180 audits** sont effectués en moyenne chaque année
- > **Attribution d'une note sur une échelle de 1 à 5, conforme aux standards internationaux les plus exigeants**
- > **Au 31/12/2000, 32 sites affichaient une note de 5** autorisant l'obtention de la certification RHP (Risque Hautement Protégé)
- > **Entre 1994 et 2000, la note moyenne globale du Groupe DANONE est passée de 1,8 à 3,4**

Risque politique

Ce risque peut se matérialiser par de possibles tensions sociales, économiques et monétaires pouvant entraîner des modifications substantielles des tendances de consommation.

Il peut aussi se traduire, dans certains pays, par des décisions limitant la libre circulation des capitaux ou par des décisions de nationalisation de certains actifs.

Le Groupe DANONE, très actif dans les zones émergentes, porte une attention toute particulière à la gestion de ce risque dans son processus d'allocation d'actifs.

Le Groupe DANONE veille à intégrer dans ses critères financiers de décision une juste mesure du risque pris, de manière à garantir une rémunération adéquate des capitaux investis.

Le Groupe cherche, par ailleurs, à maintenir une géographie équilibrée de ses activités de manière à minimiser son risque global par une diversification efficace.

Le Groupe dispose également d'un programme de couverture visant à minimiser les conséquences financières d'éventuelles mesures de nationalisation dans les principaux pays sensibles.

Au 31/12/2000, aucun pays émergent n'affichait un chiffre d'affaires supérieur à 8% des ventes totales du Groupe, et aucune des grandes zones géographiques émergentes ne dépassait 12%

Clients

Les entités opérationnelles du Groupe disposent, dans chacun des pays, de normes internes strictes de gestion du risque clients.

Le Groupe DANONE dispose d'outils centralisés de suivi et de contrôle lui permettant d'appréhender de manière globale son risque clients sur la base de reportings établis régulièrement par chacune des entités opérationnelles.

La distribution moderne représente une part significative des ventes du Groupe dans le monde. Les importants mouvements de concentration observés ces dernières années ont entraîné une augmentation du poids relatif des principaux

clients du Groupe. Cette évolution a cependant permis de concentrer les principaux risques du Groupe sur un nombre limité d'enseignes disposant généralement d'une solidité financière accrue et reconnue, tout en facilitant la mise en œuvre d'un suivi centralisé focalisé sur les enjeux majeurs.

Le Groupe dispose d'un programme de couverture visant à minimiser les conséquences financières d'incidents de paiements majeurs pouvant intervenir avec ses principaux clients.



Principaux clients

- > Les **10** principaux clients représentent **32%** du chiffre d'affaires mondial
- > Carrefour Promodès est le premier client avec **11%** des ventes totales

au 31/12/2000

Matières premières

Par la nature des produits achetés et la diversité géographique de ses activités, le Groupe est faiblement exposé à un risque majeur de rupture d'approvisionnement.

Si le Groupe DANONE achète essentiellement des matières premières jugées généralement comme peu spéculatives, certaines d'entre elles peuvent connaître des variations de prix importantes du

Les principales matières premières achetées par DANONE

- > le lait et produits dérivés du lait
- > les fruits et préparations à base de fruits
- > les matières plastiques
- > les emballages cartonnés
- > le sucre
- > les céréales

fait de déséquilibres temporaires entre l'offre et la demande ou de conditions économiques ou politiques spécifiques. Ces variations peuvent avoir un impact significatif sur la performance économique de la société.

Certains contrats long terme mis en œuvre intègrent divers mécanismes de couverture, pouvant conduire à limiter l'amplitude, tant à la hausse qu'à la baisse, des variations des prix de marché constatées, dans les comptes du Groupe.



- > **Création en 1991 de la Direction de l'Environnement** qui coordonne la politique du Groupe
- > **Une Charte Environnement**, en vigueur depuis 1996, couvre tous les métiers et tous les pays où le groupe est présent

Environnement

Le Groupe DANONE exerce aujourd'hui des activités qui, structurellement, présentent des impacts environnementaux limités. Le Groupe conduit cependant, depuis de nombreuses années, une politique active visant à réduire au minimum l'impact de ses usines et de ses emballages sur l'environnement. Parallèlement, le Groupe DANONE veille à optimiser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables et promeut, grâce à ses relations fortes avec le monde rural, une agriculture raisonnée et responsable.

Dans le domaine industriel, le Groupe met en œuvre une politique allant au-delà du simple respect des normes locales. Des cabinets indépendants procèdent, sur la base de critères exigeants, à des audits environnementaux des sites industriels et le Groupe DANONE mène une

politique active de certification de ses établissements à la norme ISO 14001. Le Groupe dispose d'un reporting interne centralisé de suivi des principaux critères de performance environnementale de ses sites de production.

Lors de ses opérations de croissance externe, le Groupe DANONE porte une attention particulière aux critères environnementaux et engage, si nécessaire, les mesures correctives utiles dans les plus brefs délais.

40 audits environnementaux ont été conduits par des cabinets indépendants dans les usines du Groupe entre 1996 et 2000

23 sites étaient certifiés ISO 14000 au 31/12/2000

Certifications ISO

Depuis 1987, les normes qualité et environnement ont été élaborées sur un plan international par l'International Standardization Organization (ISO)

Moyen de développer la confiance dans une entreprise, les séries 9000 concernent les normes qualité et les séries 14000 les normes environnement

Les certificats sont établis et contrôlés par des experts indépendants sur des critères stricts et sont valables 3 ans

Depuis fin 2000 l'ISO 9000 intègre les notions de satisfaction des clients et de recherche de la performance



Dans le cadre de sa politique visant à réduire l'impact des emballages des produits commercialisés sur l'environnement, le Groupe DANONE participe activement, dans de nombreux pays, à différentes opérations de type "point vert" favorisant la collecte et le recyclage des produits en fin de vie. Le Groupe a été à l'origine, en France, de la création de la société ECO-EMBALLAGES. Parallèlement, le Groupe mène de nombreuses recherches afin d'alléger ses emballages et conduit une politique interne de formation et de sensibilisation favorisant la prise en compte des paramètres environnementaux dès la phase amont de conception des produits : un guide visant à promouvoir la conception d'emballages respectueux de l'environnement a été diffusé dans le Groupe dès 1998.

Sécurité alimentaire

Identifiée comme l'un des risques majeurs de l'industrie agroalimentaire, la sécurité des consommateurs constitue une priorité absolue du Groupe DANONE, qui engage à cet effet des moyens importants depuis de nombreuses années. Le Groupe a mis en place, dès 1998, un "conseil scientifique consultatif sur la sécurité des aliments", composé de dix experts indépendants de renommée internationale. Ils apportent au management du Groupe leurs connaissances et leurs points de vue sur les risques identifiés comme sur les risques "émergents".

54% des sites du Groupe bénéficient de la certification qualité **ISO 9000**

Depuis 1999, le Groupe dispose d'un **Centre de Sécurité des Aliments** intégré à sa nouvelle organisation Recherche Mondiale Danone Vitapole



Le Groupe mène une action continue visant à toujours mieux maîtriser sa chaîne d'approvisionnement grâce à une connaissance pointue des matières premières achetées, une politique rigoureuse de suivi des circuits de distribution et le développement d'une traçabilité amont efficiente. Le Groupe a mis en place des procédures rigoureuses de qualification des ingrédients, conduit des audits fournisseurs approfondis et construit des partenariats long terme avec des acteurs présentant un maximum de garanties nécessaires.

Le Groupe DANONE mène, parallèlement, une politique ambitieuse de maîtrise de ses processus de production, grâce à l'application de procédures basées sur des standards internationaux comme la "maîtrise des points critiques" (HACCP) et grâce à un contrôle constant de la qualité de ses chaînes de fabrication reposant sur de très nombreux prélèvements et analyses.

Au cours de l'exercice 2000, le Groupe a procédé à la refonte de sa filière formation qualité, qui s'est traduite par le déploiement de nouveaux

outils et par un plan volontariste visant à garantir à court terme une diffusion optimale des meilleures pratiques internes.

Le Groupe DANONE continue à développer en aval un programme toujours plus performant de traçabilité des produits commercialisés, grâce à

Evian: priorité à la sécurité

- > **Microbiologie : 350** prélèvements par jour
- > **Contrôles emballages : 3 000** par jour
- > **Lignes de production : 75 000** autocontrôles par jour

Une priorité: le consommateur

- > **Le Groupe a décidé de ne pas commercialiser en Europe de produits contenant d'Organismes Génétiquement Modifiés (OGM)**
- > **Le Groupe dispose de procédures mondiales rigoureuses limitant l'utilisation et la présence de composants allergènes**

la mise en œuvre de systèmes d'information élaborés et à une collaboration étroite avec les acteurs de la distribution.

Le Groupe entretient des relations étroites avec de nombreuses associations de consommateurs pour dialoguer sur des préoccupations communes et faire évoluer si nécessaire son approche.

Privilégiant la satisfaction du consommateur comme critère-clé de succès, le Groupe DANONE applique sur de nombreux points une politique allant au-delà de la réglementation en vigueur. Ces nombreuses actions permettent au Groupe de répondre de manière optimale à son objectif premier de protection de la santé des consommateurs, tout en défendant au mieux la réputation de ses marques et la valeur patrimoniale de la société.

Change et taux d'intérêts

Le Groupe limite ses interventions à la gestion des positions découlant de son activité industrielle et commerciale, excluant toute opération spéculative. Cette gestion est assurée de manière centralisée et exclusive par les équipes spécialisées de la Direction financière du Groupe, sur la base de règles définies par la Direction générale. Les procédures en place sont régulièrement revues par le Comité d'audit et par les Commissaires aux comptes.

Le Groupe conduit une campagne active de sensibilisation de ses salariés et s'associera, par diverses actions directes ou conjointes, à la sensibilisation des consommateurs. Afin d'aider ces derniers à acquérir le nouveau référentiel en euro, le Groupe DANONE, en partenariat avec les principaux distributeurs, a pris l'engagement de ne pas modifier le prix de ses produits dans la période du 1^{er} novembre 2001 au 1^{er} mars 2002, sauf circonstances exceptionnelles.

Depuis 1998, le Groupe présente ses comptes en euros, avec rappel des principaux chiffres en francs.

En raison d'une production essentiellement locale, les risques de change liés à l'exportation de produits demeurent très limités à l'échelle du Groupe DANONE.
Ils concernent essentiellement les ventes d'Evian et Volvic aux États-Unis, au Japon et en Grande-Bretagne.

L'euro: une réalité au sein du Groupe DANONE

- > Depuis le début de l'année 1999, l'euro constitue la monnaie de facturation des opérations intra-groupe et des flux internes de trésorerie
- > Au cours du premier trimestre 2001, les sociétés de la zone ont procédé au basculement à l'euro de leur système comptable et financier et, pour la majorité d'entre elles, de leur système de paie aux salariés

Passage à l'euro

Le Groupe conduit, depuis plusieurs années, un programme actif de préparation à l'adoption de l'euro comme unique monnaie de transaction dans les États européens à partir de 2002. Cette évolution majeure a donné lieu à une importante phase de réflexion visant à en évaluer les implications stratégiques dans la relation avec les consommateurs et les distributeurs. Le Groupe a parallèlement mené un plan progressif d'adaptation de ses systèmes.

Le passage à l'euro des relations commerciales avec les 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. Une politique identique a été conjointement menée avec les principaux fournisseurs concernés. Le basculement sera étendu en 2001 aux autres clients et fournisseurs du Groupe et, en particulier, aux petites et moyennes entreprises.





Activités du Groupe

Un nouveau Groupe DANONE centré sur 3 métiers porteurs, vecteurs de croissance rentable et de développement international.

-> **41%*** du chiffre d'affaires réalisé hors d'Europe Occidentale -> **une croissance organique des ventes à l'international supérieure à 10% par an en moyenne sur les 3 derniers exercices** -> **une marge opérationnelle internationale qui a progressé en moyenne de 80 points de base par an sur les 3 derniers exercices**

* pro forma sur la base des activités conservées au 31/12/2000







«Jacques Vincent, 55 ans, de nationalité française, Vice-Président, Directeur Général depuis 1998 et membre du Comité exécutif.»

Faits marquants

L'année 2000: le début d'une nouvelle histoire



Le Groupe DANONE finalise son programme de recentrage en cédant ses activités brassicoles européennes

Mars 2000 : le Groupe DANONE complète son programme de recentrage en annonçant le désengagement de ses activités Bière en Europe. Au cours de l'exercice, **Kronenbourg** et **Alken Maes** ont été cédées au groupe écossais Scottish et Newcastle, la participation de 66% dans **San Miguel** a été cédée au brasseur espagnol Mahou et la participation de 24% dans **Peroni** a été rachetée par les principaux actionnaires de la société.

Des résultats de qualité

Avril : le Groupe DANONE annonce une forte progression de son **chiffre d'affaires** pour le premier trimestre (+ 8,1% sur base comparable).

Juillet : le premier semestre confirme le dynamisme des **ventes** (+ 8,1% sur base comparable) et la capacité du Groupe à améliorer sa **marge opérationnelle** (qui passe de 10,2% à 10,6% sur le semestre).

Octobre : le Groupe DANONE affiche sur les 9 premiers mois de l'exercice des **ventes** en progression de 7,5% (sur base comparable), en dépit de conditions climatiques estivales peu favorables à la vente de boissons en Europe et sur la côte Est des Etats-Unis.

Janvier 2001 : le Groupe DANONE affiche sur l'exercice 2000 une progression de 7% de ses **ventes** sur base comparable et une amélioration

de sa **marge opérationnelle** qui passe de 10,5% à 10,8%. Le **bénéfice net par action dilué** (hors plus-values nettes) a progressé de 13,2%.

Une politique de croissance externe très active : 2,8 milliards d'euros investis en 2000

Janvier : le Groupe DANONE devient n° 2 de l'Eau conditionnée aux USA en rachetant 100% de **McKesson Water**, société leader dans la distribution à domicile d'eau en grands contenants sous la marque **Sparkletts**.

Février : le Groupe DANONE annonce son intention de racheter une partie des activités mondiales de United Biscuits lui permettant de pénétrer de nouveaux marchés avec des positions de leader ou de renforcer des positions existantes (Grande-Bretagne (biscuits salés), Pologne, Hongrie, Pays Nordiques, Italie, Malaisie).

Mars : le Groupe DANONE renforce sa position de n° 1 dans l'eau en Chine en rachetant 93% de **Robust**, acteur n° 2 du marché.

Mai : le Groupe DANONE indique étudier le dossier de mise en vente du n° 1 du Biscuit aux Etats-Unis, **Nabisco**. Appliquant de manière stricte ses critères financiers d'acquisition, le Groupe a décidé ne pas donner suite à l'opération.

Juillet : le Groupe DANONE renforce sa position de n° 1 dans l'eau au Canada en se portant acquéreur de l'essentiel des actifs de la société **Naya**.

Septembre :

- Le Groupe DANONE rachète 51% de la société **Logistica Serenissima** qui assure la distribution de ses Produits Laitiers Frais en Argentine.
- Le Groupe DANONE prend le contrôle, conjointement avec le groupe brésilien AMBEV, de **Salus**, leader uruguayen de l'eau minérale.

Innovation**>> Produits Laitiers Frais**

Lancement de **Danimals Drinkable** aux Etats-Unis et d'une version 0% d'**Actimel** dans certains pays européens

>> Eaux

Lancement de **Volvic** 5 litres en France et d'une gamme d'eau à marque Danone dans certains pays européens

>> Biscuits

Nombreux lancements de produits **Petit Déjeuner** (France, Pologne, République Tchèque...)

Novembre : le Groupe DANONE signe un accord en vue d'acquérir 50,1% de la société **Al Safi Danone**, un des leaders des Produits Laitiers Frais en Arabie Saoudite.

Décembre :

- Le Groupe DANONE fait part de son intérêt éventuel pour la société **Quacker Oats**, mais décide de ne pas donner suite après une analyse détaillée des paramètres de l'opération.
- Le Groupe DANONE signe un accord en vue d'acquérir une participation de 50% dans la société **Aquarius Water**, leader à Shangaï de la livraison à domicile d'eau en grands contenants.
- Le Groupe DANONE renforce significativement sa position dans les Produits Laitiers Frais au Brésil, grâce au rachat du n°3 local, **Paulista**. A l'issue de l'opération, le Groupe occupe une forte position de n°1 sur le plus grand marché d'Amérique latine.

Bourse & Financement

Janvier-Mars : remboursement anticipé de l'**obligation convertible** 3%-1993.

Avril : réduction de capital par annulation de 6,4 millions de titres (après division du nominal).

Mai : une nouvelle autorisation de **rachat d'actions** est votée en Assemblée générale.

Juin : le Groupe procède à la **division par 2 du nominal de son titre**.

Septembre : le Groupe DANONE intègre l'**indice DJ Euro Stoxx 50** regroupant, sur la base de leur capitalisation boursière, les 50 sociétés européennes les plus importantes.

Le Groupe a par ailleurs intégré le "**Dow Jones Sustainability Group Index**" qui regroupe, mondialement, les sociétés présentant un modèle de développement durable et équilibré.

Novembre : le **cours de bourse** atteint son plus haut historique à 173 euros.

Décembre : le titre DANONE clôture à 160,6 euros, affichant **une progression de 37%** sur l'exercice 2000. Cette appréciation du titre a très largement excédé la performance du CAC 40 et a constitué une des plus fortes progressions parmi les principales sociétés agroalimentaires mondiales.

Systèmes d'information

Janvier : démarrage du projet de déploiement mondial d'une **plate forme de gestion intégrée (ERP)** commune à toutes les entités opérationnelles du Groupe DANONE qui a retenu le logiciel SAP.

Mars : annonce de la création d'une "place de marché" européenne, **CPGmarket**, en collaboration avec Nestlé, Henkel et SAP.

Novembre : la place de marché **CPGmarket** devient opérationnelle ; le Groupe DANONE débute le déploiement dans ses filiales européennes.

Début de l'année 2001

>> Le Groupe DANONE prend le contrôle d'Aqua en Indonésie, seconde marque mondiale d'eau conditionnée (en volumes)

>> Le Groupe DANONE annonce un projet de réorganisation de son pôle Biscuits en Europe visant à améliorer l'efficacité de son outil industriel

Activité & résultats 2000

L'Une dynamique prometteuse

l'exercice 2000 a confirmé le potentiel du modèle mis en œuvre par le Groupe DANONE • Un niveau de croissance organique des ventes de premier ordre : + 7% • Une marge opérationnelle en progression sensible pour la 6^{ème} année consécutive • Un bénéfice net par action dilué (hors plus values nettes) en augmentation de 13% • Le succès de l'internationalisation, une innovation ambitieuse et une maîtrise efficace des coûts constituent les facteurs-clés de cette dynamique prometteuse.



"Emmanuel Faber, 37 ans, de nationalité française, Directeur général des affaires financières depuis le 1^{er} janvier 2000 et membre du Comité exécutif."



Chiffre d'affaires :

progression de 7% sur base comparable

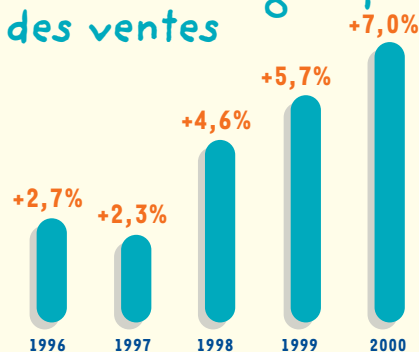
Le chiffre d'affaires du Groupe est passé de 13 293 millions d'euros en 1999 à 14 287 millions d'euros en 2000, soit une progression de 7,5%. Les cessions d'activités, intervenues en cours d'année dans la Bière en Europe (Kronenbourg, Alken Maes, San Miguel) n'ont été que partiellement compensées par l'intégration des nouvelles acquisitions (essentiellement McKesson aux États-Unis, Robust en Chine et une partie des actifs de United Biscuits).

Les effets comptables de conversion des devises ont eu un impact positif de 4,6%, essentiellement lié à l'appréciation du dollar américain et des devises qui lui sont corrélées.

A périmètre et taux de change constants, la progression du chiffre d'affaires a connu une accélération très sensible, passant de 5,7% en 1999 à 7% en 2000, malgré des conditions clima-

tiques estivales assez défavorables pour la vente de boissons en Europe de l'Ouest et sur la côte est des États-Unis. Cette performance, la meilleure affichée par le Groupe DANONE au cours des 10 dernières années, constitue un des niveaux les plus élevés enregistré par un grand groupe international du secteur agroalimentaire en 2000.

Croissance organique* des ventes



* à périmètre et taux de change constants

La croissance du Groupe a bénéficié de la progression sensible des activités sur lesquelles il s'est recentré, conjuguée à l'effet favorable induit par la cession d'activités qui affichaient un taux de croissance inférieur à la moyenne du Groupe. La croissance du chiffre d'affaires sur base comparable a reposé pour l'essentiel sur un effet volume (+ 5,1%), alors que l'effet valeur, qui intègre d'importants effets de mix, a été de + 1,9%. Les activités hors d'Europe Occidentale ont continué à enregistrer un rythme de croissance très soutenu (+ 9,4%), alors que le Groupe s'est de nouveau caractérisé par le dynamisme de sa croissance en Europe Occidentale (+ 5,6%). Les ventes à marque Danone, qui représentent désormais 36% du chiffre d'affaires des activités conservées, ont enregistré un taux de croissance du chiffre d'affaires sur base comparable très soutenu (+ 12,2%).

Chiffre d'affaires			
14 287 millions d'euros			
+ 7,5%			
+ 7% sur base comparable			
Résultat opérationnel			
1 550 millions d'euros			
+ 11,4%			
+ 13,1% sur base comparable			
Marge opérationnelle			
10,8%			
vs 10,5% en 1999 et 10% en 1998			
Bénéfice net (part du Groupe)			
721 millions d'euros			
+ 5,7%			
hors plus values nettes			
720 millions d'euros			
+ 10,2%			
Bénéfice net par action (dilué)			
5,10 euros			
+ 8,7%			
hors plus values nettes			
5,09 euros			
+ 13,2%			

Marge opérationnelle : progression de 10,5% à 10,8%

Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 550 millions d'euros, en progression de 11,4%.

A périmètre et taux de change constants, cette progression a été de 13,1%, soit un niveau sensiblement supérieur à celui de la progression des ventes sur base comparable.

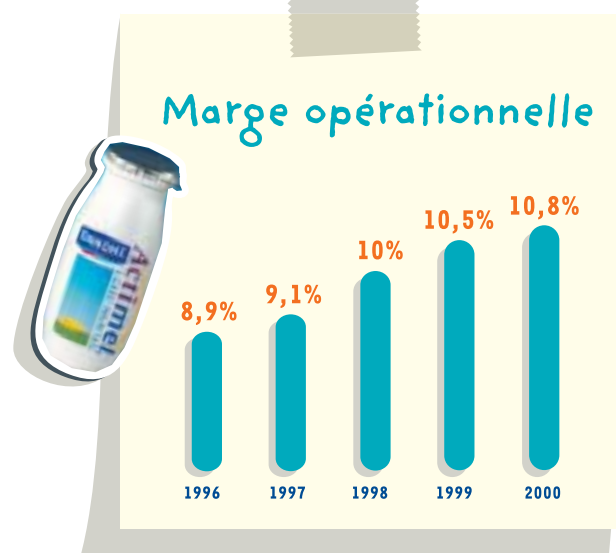
La marge opérationnelle a progressé pour la sixième année consécutive, passant de 10,5% en 1999 à 10,8% en 2000. A périmètre et taux de change constants, la marge opérationnelle a progressé de 58 points de base. Cette progression a été réalisée dans un contexte rendu difficile par

la hausse du prix des matières plastiques dans le monde et du lait en Europe, qui ont globalement pesé pour près de 80 points de base sur la marge du Groupe.

Les effets de périmètre observés ont eu un impact légèrement négatif sur la marge, tout comme l'appréciation du dollar américain qui a conduit à surpondérer un chiffre d'affaires présentant une rentabilité inférieure à la moyenne du Groupe. L'effet dilutif induit par la cession des activités brassicoles européennes, à forte marge, a été compensé par la mise en œuvre d'un schéma conduisant le Groupe à percevoir des redevances de marques sur ces activités.

La hausse de la marge opérationnelle résulte, en % du chiffre d'affaires, d'une réduction du "coût des produits vendus" et des "autres coûts", partiellement compensée par l'augmentation des "frais sur vente".

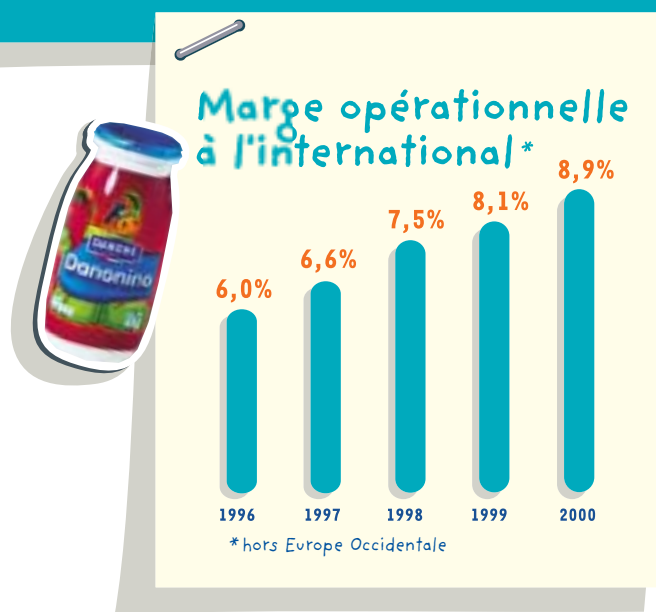
Ces évolutions s'inscrivent dans la stratégie du Groupe visant à réinvestir une partie des économies réalisées en communication publicitaire additionnelle, afin de renforcer la notoriété de ses marques, condition indispensable pour bâtir un succès durable.



L'amélioration de la marge opérationnelle résulte des effets bénéfiques d'une croissance soutenue, de l'amélioration du mix grâce au succès rencontré par des produits fortement valorisés et des efforts continus de productivité.

Ces efforts ont essentiellement porté sur la performance industrielle, l'amélioration de la "supply chain", la maîtrise des frais généraux ou encore les achats.

Le programme mondial "**Achats**", engagé depuis maintenant 3 ans, a permis d'économiser un montant additionnel supérieur à 100 millions d'euros sur l'exercice 2000



Désormais, le Groupe bénéficie de la mise en place d'organisations transversales mondiales (systèmes d'information, recherche...) ainsi que des synergies induites par l'effet de taille critique atteinte dans de nombreux pays émergents. Pour la première fois dans l'histoire du Groupe, la performance réalisée en 2000 hors d'Europe Occidentale a contribué à améliorer la marge opérationnelle du Groupe DANONE. Ces activités ont en effet représenté près de 25% de l'amélioration totale de marge enregistrée par l'ensemble des sociétés du Groupe au cours de l'exercice. Cette tendance confirme le potentiel du modèle d'internationalisation du Groupe qui devrait constituer un des facteurs-clés de progression des marges futures.

Bénéfice net : progression de 10,2% hors plus-values nettes

Le Groupe a réalisé, en 2000, un résultat net de 721 millions d'euros, en progression de 5,7%. Le résultat net intègre la prise en compte d'un **résultat exceptionnel** après impôts de -17 millions d'euros (+23 millions d'euros avant impôts), composé de -18 millions d'euros (-41 millions d'euros avant impôts) de provision pour restructurations, de 1 million d'euros de plus-

value nette (64 millions d'euros avant impôts) relative à la plus-value de 156 millions d'euros dégagée sur la première phase du désengagement de la Bière en Europe et à une charge de -92 millions d'euros (sans impact fiscal) essentiellement liée à l'ajustement de valeur des actifs incorporels de Bagley en Argentine. La charge exceptionnelle pour restructuration de 41 millions d'euros couvre essentiellement des opérations de réorganisation en Espagne. L'ajustement sur valeur d'actifs incorporels en Argentine traduit un écart entre les méthodes courantes de valorisation comptable desdits actifs au bilan et la valeur inscrite dans les comptes du Groupe. Cet écart résulte d'une évolution des conditions de marché depuis l'acquisition de cette société, conjuguée à un contexte économique difficile.

Hors plus values nettes (plus values de cession minorées des ajustements sur valeur d'actifs incorporels), le résultat net du Groupe a progressé de 10,2%.

Les frais financiers sont passés de 131 millions d'euros en 1999 à 193 millions d'euros en 2000. Cette progression s'explique par une augmentation sensible de la dette moyenne liée aux acquisitions et, dans une moindre mesure, par la hausse des taux d'intérêts. Le coût de financement moyen de la dette du Groupe est ainsi passé de 4,33% en 1999 à 5,52% en 2000. Le montant des frais financiers intègre 38 millions d'euros de dividendes reçus dans le cadre du schéma de désengagement du pôle brassicole européen.

Le taux d'imposition, hors prise en compte des effets induits par les plus-values nettes, a affiché une légère baisse liée à la réduction du taux d'imposition en France, à un mix géographique des résultats plus favorable et à l'encaissement de produits faiblement taxés (dividendes).

Les intérêts minoritaires sont passés de 110 millions d'euros en 1999 à 130 millions en 2000. Cette progression traduit essentiellement les bonnes performances enregistrées par Wahaha en Chine et Danone Espagne.

La contribution des **sociétés mises en équivalence** est passée de 29 millions en 1999 à 33 millions en 2000. Cette évolution intègre la mise en équivalence en année pleine du pôle Emballage (dont le Groupe ne détient plus que 44% depuis mi-1999), partiellement compensée par la sortie de Star, cédée en 1999.

Progression de 13,2% du bénéfice net par action dilué hors plus-values nettes

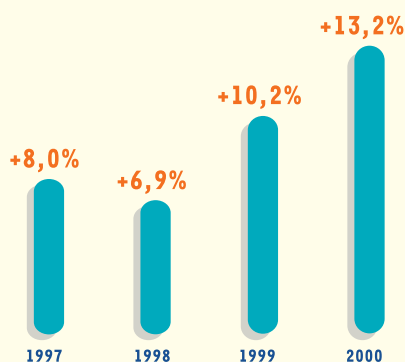
Le **bénéfice net par action** dilué est passé de 4,69 euros en 1999 (après division par 2 du nominal du titre) à 5,10 euros en 2000, soit une progression de 8,7%. Après neutralisation des plus-values nettes, cette progression a été de 13,2%. L'amélioration du bénéfice net par action a profité, d'une part, de la progression du bénéfice net, et d'autre part, de l'effet favorable des rachats d'actions propres réalisés au cours de l'exercice 1999 et au premier semestre 2000. En 2000, le Groupe a peu utilisé son **programme de rachat d'actions** propres qui est passé de 1,72 milliard d'euros en 1999 à 169 millions d'euros au cours de l'exercice.

Structure financière

- > **Ratio dette nette / capitaux propres : 55% au 31 décembre 2000**
- > **Possibilité d'encaisser 2,4 milliards d'euros sur les exercices à venir dans le cadre du désengagement de la bière**

798 millions d'euros, soit 5,6% du chiffre d'affaires. Ce montant intègre d'importants investissements en Chine, engagés pour répondre à la très forte demande sur le marché de l'eau en bouteilles. **Les acquisitions et prises de participations** ont fortement progressé pour atteindre 2 849 millions d'euros en 2000 contre 934 millions d'euros en 1999.

Croissance du BNPA*



* BNPA: bénéfice net par action dilué hors plus ou moins values nettes

Principales acquisitions 2000

- > **Achat de McKesson aux Etats-Unis, acteur-clé dans la vente à domicile d'eau en grands contenants**
- > **Acquisition de 93% de Robust en Chine, n°2 national de l'Eau en bouteilles**
- > **Achat de certains actifs de United Biscuits au Royaume-Uni, en Italie, dans les pays nordiques, en Hongrie, en Pologne et en Malaisie**
- > **Acquisition du n°3 des Produits Laitiers Frais au Brésil, Paulista**

Une situation financière solide

L'important programme d'acquisitions réalisé au cours de la période entraîne une progression de **la dette financière nette**, qui est passée de 3 119 millions d'euros fin 1999 à 4 401 millions d'euros fin 2000. Le ratio d'endettement financier net/capitaux propres de fin de période s'est élevé à 55%, niveau permettant au Groupe de disposer d'une marge de manœuvre stratégique importante tout en optimisant le coût moyen des ressources dans une optique de création de valeur.

La marge brute d'autofinancement a progressé de 9,5% à 1 558 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement opérationnel est demeuré quasiment stable, traduisant les efforts continus engagés par le Groupe dans l'optimisation des capitaux investis.

Les investissements industriels se sont élevés à



Parallèlement, le Groupe a complété, au cours de l'exercice 2000, son **programme de recentrage** en cédant les participations de ses activités Bière en Europe. Kronenbourg en France et Alken Maes en Belgique ont été cédées à Scottish et Newcastle, la participation de 66% de San Miguel en Espagne a été cédée à Mahou et la participation de 24% de Peroni en Italie aux actionnaires majoritaires de la société. La participation de 33% dans le brasseur espagnol Mahou, consolidée par mise en équivalence, a été conservée et pourra être cédée ultérieurement.

Cette opération de désengagement des activités Bière, structurée en plusieurs phases, a donné lieu en 2000 à une réduction de l'endettement financier net d'environ 800 millions d'euros et à l'obtention d'actions ordinaires et préférentielles du groupe Scottish and Newcastle inscrites au bilan du Groupe pour environ 400 millions d'euros.

Les phases ultérieures du schéma permettent au Groupe DANONE de disposer de la capacité de recevoir de Scottish and Newcastle, d'ici avril 2003, en une ou plusieurs fois, un montant d'environ 2 milliards d'euros. A l'échéance, le Groupe DANONE pourrait décider de substituer à ce montant une participation financière de 25% dans le pôle Bière de Scottish and Newcastle. Le Groupe DANONE dispose, par ailleurs, de la capacité à céder à Scottish and Newcastle sa participation de 33% dans le brasseur espagnol Mahou pour un prix d'environ 400 millions d'euros.

La rentabilité des capitaux investis et la création de valeur continuent de progresser

Le Groupe a enregistré, pour la quatrième année consécutive, une amélioration de son **retour sur capitaux investis** (ROIC), passé de 8,8% en 1999 à 9,0% en 2000. Le coût moyen pondéré des ressources financières du Groupe (WACC) est passé de 7,5% en 1999 à 7,75% en 2000, principalement du fait de la hausse des taux d'intérêt.

Dans ce contexte, **la valeur actionnariale** créée est passée de 139 millions d'euros en 1999 à 150 millions d'euros en 2000.

Perspectives

Le Groupe va continuer à privilégier sur ses 3 métiers son modèle de croissance rentable qui s'appuie sur une politique d'innovation performante, une transversalité des organisations toujours plus efficace, un soutien publicitaire important et une politique d'internationalisation ambitieuse.

Le poids des activités hors d'Europe Occidentale devrait continuer à progresser, grâce à une croissance organique supérieure à la moyenne du Groupe et à des opérations de croissance externe. La marge opérationnelle et le bénéfice net par action dilué devraient continuer à progresser, malgré certaines tendances haussières anticipées sur des matières premières importantes du Groupe (Lait en Europe, PET dans le monde).

Retour sur capitaux investis et contribution à la valeur actionnariale

Principes généraux

Ces critères financiers font partie, depuis plusieurs années, des indicateurs de performances utilisés par le Groupe, tant dans sa communication externe à destination de la communauté financière que dans son système de reporting interne et de rémunération des managers.

Ces indicateurs permettent en effet, à la différence de la quasi totalité des autres indicateurs de gestion, de s'assurer de la pertinence et de la rentabilité effective de la politique d'allocation d'actifs, critère essentiel d'appréciation du cours de l'action.

Le Retour sur Capitaux Investis (ROIC) mesure, sous forme de pourcentage, la capacité à maximiser le résultat opérationnel généré par euro investi pour exercer l'activité concernée (immobilisations corporelles, incorporelles, financières et besoin en fonds de roulement).

La Contribution à la Valeur Actionnariale (CVA) mesure, sous forme de montant en valeur absolue, le profit théorique généré par la capacité à engager des capitaux investis affichant un ROIC supérieur au coût moyen des ressources de l'entreprise (WACC dans la terminologie anglo-saxonne).

Quelques définitions

Capitaux investis : solde net des actifs corporels, incorporels, financiers et du besoin en fonds de roulement. Les goodwill sont pris en valeur brute avant amortissement. Le montant des capitaux investis d'une période est calculé comme la moyenne des capitaux investis en début et fin de la période considérée.

ROIC : résultat opérationnel ajusté après impôts (majoré de l'amortissement des goodwill et de la contribution des sociétés mises en équivalence, minoré du taux d'impôts théorique Groupe) divisé par les capitaux investis.

WACC : coût moyen des ressources de l'entreprise calculé comme la pondération du coût moyen de la dette financière nette après impôts et du coût des capitaux propres. La pondération est effectuée sur la base du ratio entre la dette financière nette et la capitalisation boursière moyenne de l'exercice.

Le coût des capitaux propres est calculé sur la base de la formule classique suivante : taux moyen des obligations à 10 ans du trésor français + (prime de risque du marché action français x bêta du titre DANONE). La prime de risque et le bêta utilisés par le Groupe sont fournis par des établissements financiers de renommée internationale.

Données retenues pour le calcul du WACC du Groupe DANONE :

Coût des capitaux propres					8,5%
Taux d'intérêt sans risque					5,4%
Prime de risque marché					4,5%
Bêta					0,69
Coût de la dette après impôts					3,3%
Taux moyen avant impôt					5,3%
Taux moyen d'imposition					37,0%
Coût moyen des ressources (WACC)					7,75%

Pondération retenue : 85% capitaux propres / 15% dette

CVA : (ROIC-WACC) x capitaux investis.

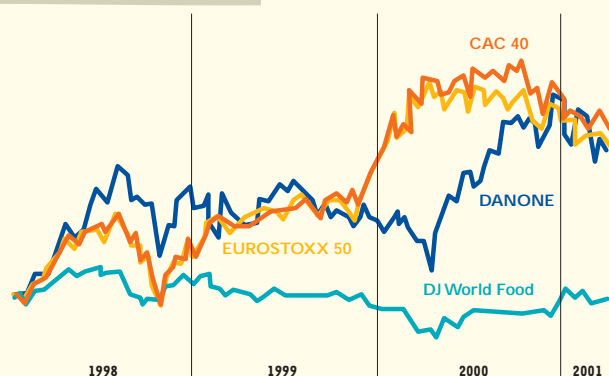
Bourse et actionariat

Des fondamentaux solides

Cours de bourse

- > + 37% en 2000
- > - 5% en 99
- > + 48% en 98
- > + 49% en 97

variation des cours de clôture par période



évolutions des indices CAC 40, EUROSTOXX 50 et DJ World Food comparées à la valeur du titre DANONE du 31 décembre 1997 au 13 février 2001

au premier trimestre 2000 (90,6 euros le 10 mars), le titre a connu un fort rebond lui permettant d'atteindre son plus haut historique (173 euros le 10 novembre), pour clôturer à 160,6 euros en fin d'année.

Une des meilleures performances de l'industrie agroalimentaire en 2000

L'évolution du cours de l'action DANONE sur l'exercice 2000 constitue une des meilleures performances enregistrées par les grands groupes de l'industrie agroalimentaire mondiale. La progression de 37% du titre est à replacer dans un contexte de baisse de 16% du "DJ World Food Index", indice de référence du secteur.

Le Groupe DANONE en bourse

Performance boursière :

+ 37% en 2000

Au cours de l'année 2000, le titre du Groupe DANONE a connu une progression supérieure à 37%, dans un contexte boursier où les indices CAC 40 et EUROSTOXX 50 ont connu des variations respectives de - 0,5% et - 2,7%. Dans un environnement fortement influencé par le secteur des nouvelles technologies, cette performance reflète la confiance des marchés dans les orientations stratégiques de la Société et la solidité de ses fondamentaux financiers.

Après avoir enregistré son plus bas de l'exercice

Fiche signalétique de l'action DANONE

Nominal : 1 euro par action (au 31/12/2000)

Nombre d'actions : 149,1 millions (au 31/12/2000)

Places de cotation :

Paris (Service de règlement différé), Londres, Bruxelles, Bourses Suisses, New York (sous forme d'ADS: American Depositary Share / 5 ADS = 1 action classique)

Principaux codes :

**EUROCLEAR -> 12064 REUTERS -> DANO.PA
BLOOMBERG -> BN FP DATASTREAM -> F : BSN**

Principaux indices boursiers :

DJ EUROSTOXX 50 -> CAC 40 -> DJ WORLD FOOD

Le titre DANONE entre dans la composition de l'indice EUROSTOXX50

Au second semestre de l'année 2000, le titre DANONE a intégré la composition de l'indice EUROSTOXX 50. Cette étape permet au titre du Groupe d'accroître encore sa visibilité sur les marchés financiers internationaux et sa liquidité qui a progressé de 10% en 2000 (volumes traités). Le titre DANONE a aussi rejoint au cours de l'exercice l'indice "Dow Jones Sustainability Group Index" qui regroupe les valeurs mondiales reconnues pour la promotion d'un modèle de croissance respectueux des acteurs sociaux et de leur environnement.

Retour annuel moyen sur 3 ans

Sur la période 1998-2000, le rendement annuel moyen du titre DANONE a été de **+26%**

Dans le même temps, la performance d'un échantillon* des principales valeurs du secteur ne progressait que de **+7%**

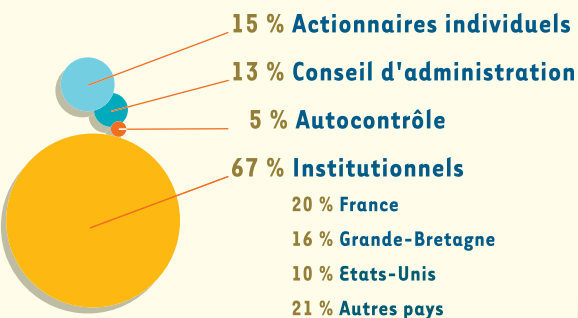
Progression de l'action majorée des dividendes versés (dont avoir fiscal) sur la période du 31/12/97 au 31/12/2000. *L'échantillon est composé de: Unilever nv, Nestlé, Kellogg, General Mills, Coca Cola, Pepsi, Cadbury Schweppes et Philip Morris

Le capital du Groupe

Le capital du Groupe se caractérise par :

- son **flottant important** : supérieur à 80%,
- sa **forte ouverture internationale** : près de 50% hors de France,
- des **actionnaires individuels** représentant 15% du capital,
- des **actionnaires institutionnels** représentant 2/3 du capital.

Répartition du capital au 31 décembre 2000



Principaux actionnaires (au 31/12/2000)

	% du capital	% droits de vote
Eurafrance*	5,99%	9,46%
Worms & Cie	4,24%	7,84%
FINDIM	1,46%	1,77%

* au 14 mars 2001, Eurafrance a déclaré détenir directement 4,1% du capital et 7,45% des droits de vote de la Société

Gestion du capital

Sauf mention contraire, le nombre de titres mentionné s'entend après division par 2 du nominal.

Remboursement anticipé obligation convertible : au début de l'année 2000, le Groupe DANONE a procédé au remboursement anticipé de son obligation convertible 3% - 1993.

Annulation d'actions : en avril 2000, 6,4 millions de titres détenus en autocontrôle ont été annulés. A l'issue de cette opération, qui fait suite à l'annulation de 9 millions de titres en 1999, la totalité de l'autorisation d'annulation de titres votée lors de l'Assemblée générale du 19 mai 1999 a été utilisée.

Division du nominal : le 5 juin 2000, le Groupe a procédé à la division par deux du nominal du titre DANONE, portant à 149 086 208 le nombre d'actions de valeur nominale 1 euro composant le capital au 31/12/2000.

Rachat d'actions : après l'important programme réalisé en 1998 et 1999 visant à réinvestir de manière optimale le cash généré par les opérations de désinvestissement, le Groupe a peu utilisé son programme en 2000. Le Groupe a en effet mobilisé sur la période des capitaux importants (2,8 milliards d'euros) dans ses opérations de développement externe, dans un contexte de hausse progressive des taux d'intérêts remettant en cause l'effet relatif d'opérations additionnelles de rachat de titres sur le bénéfice net par action.

Au cours du premier semestre 2000, 1,57 million de titres ont été rachetés pour un montant d'environ 169 millions d'euros.

Aucun rachat n'a été effectué, sur l'exercice, postérieurement à l'Assemblée générale du 22 mai 2000.

Le programme de rachat d'actions

- > environ **18 millions** de titres **rachetés** depuis 1998, soit environ **12%** du capital
- > **15,4 millions** de titres **annulés** en 1999 et 2000
- > **8,1 millions** de titres en **autocontrôle** au 31/12/2000, soit **5,4%** du capital

Communication financière et information aux actionnaires

Le Groupe DANONE mène une politique active d'information à destination des actionnaires individuels et institutionnels. Lors de la publication de ses résultats ou d'opérations d'envergure, le Groupe DANONE diffuse l'information à l'ensemble de la communauté financière par des encarts dans la presse et par la diffusion de ses communiqués sur les principaux sites Internet internationaux d'information.

Le **site Internet financier** du Groupe offre par ailleurs la possibilité à toute personne d'être avertie par courrier électronique de la publication d'un nouveau communiqué.

L'**Assemblée générale** annuelle demeure un rendez-vous clé, moment privilégié de dialogue entre les actionnaires et la Direction générale.

En 2000, la **Direction générale** a rencontré plus de **350** investisseurs et analystes, en France et à l'étranger (Grande-Bretagne, États-Unis, Allemagne...) dont plus de la moitié en entretiens individuels

Au titre de l'exercice 2000, le Conseil d'administration du Groupe DANONE propose aux actionnaires la mise en paiement d'un dividende de **1,90** euros par action*, soit une progression de **+ 8,6%** par rapport au dividende versé en 2000 au titre de l'exercice 1999

* montant soumis à l'approbation du vote des actionnaires lors de l'AG du 29 mai 2001

S'informer sur la vie du Groupe

- > **Une lettre aux actionnaires**, semestrielle, envoyée personnellement à tout actionnaire individuel recensé, possédant plus de 10 titres
- > **Un rapport annuel**, édité en français et en anglais, envoyé sur simple demande
- > **Un document de référence édité en français et en anglais** enregistré auprès des autorités boursières françaises et américaines
- > **Un numéro vert actionnaires (0800 320 323)**
(appel gratuit depuis un poste fixe en France métropolitaine)
- > **Un site Internet financier**
(www.finance.danone.fr) offrant toute l'actualité financière du Groupe DANONE

Données boursières

	1996	1997	1998	1999	2000
Capitalisation boursière au 31/12 <small>en millions d'euros</small>	8 005	11 964	17 971	17 347	23 943
Dernier cours de l'exercice en €	55,1	82,0	122,0	117,0	160,6
Cours le plus haut de l'exercice en €	63,3	86,0	143,7	137,6	173
Cours le plus bas de l'exercice en €	51,5	54,3	78,4	102,9	90,6
Moyenne quotidienne du nombre de titres échangés <small>en milliers</small>	331	510	535	525	600

Résultats par action

	1996	1997	1998	1999	2000
Nombre d'actions composant le capital <small>en milliers</small>	145 278	146 143	147 850	148 271	149 086
Nombre d'actions retenues dans le calcul du BNPA dilué <small>en milliers</small>	158 153	158 185	157 115	148 990	141 373
Bénéfice net par action dilué en €	3,53	3,81	4,08	4,69	5,10
Dividende net par action en €	1,3	1,4	1,5	1,8	1,9 ⁽¹⁾
Dividende net plus avoir fiscal ⁽²⁾ en €	1,9	2,1	2,3	2,6	2,9 ⁽¹⁾
Ratio de distribution	36%	34%	35%	35%	37%

(1) soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

(2) selon la législation applicable au bénéficiaire, calcul réalisé sur la base d'un avoir fiscal de 50%



Ressources humaines



“Jean-René Buisson, 53 ans, de nationalité française, Directeur général des Ressources Humaines depuis 1996 et membre du Comité exécutif.”

De nouveaux défis dans la permanence des valeurs du Groupe

Ancrer le double projet économique et social au cœur de la dynamique d'internationalisation du Groupe.



Danone Way : une démarche de diffusion mondiale des valeurs du Groupe

Le double projet a vocation à se concrétiser partout où le Groupe est implanté.

C'est dans cette optique que s'inscrit la démarche “Danone Way”, ensemble de principes régissant la conduite des affaires.

Dans le domaine social, ces principes portent sur les conditions de travail et la sécurité, le dialogue social, la politique de rémunération et de protection sociale, l'accompagnement des restructurations, et plus généralement, l'attention portée aux personnes et à leur développement.

Sur chacun de ces thèmes, chaque entité opérationnelle disposera d'un plan de progression qui donnera régulièrement lieu à une revue de performance.

Une implication forte dans les acquisitions du Groupe

Pour que les processus d'intégration des nouvelles sociétés se fassent dans les meilleures conditions, le Groupe a mis en place une structure “New Business”. Cette structure est associée dans le processus amont, des études préliminaires jusqu'à la conclusion de l'opération, et intervient dès la prise de contrôle par le Groupe dans la gestion des ressources humaines et l'évolution des organisations.

L'objectif, à terme, étant d'amener la nouvelle entité à partager les pratiques, les systèmes et les valeurs du groupe.

Odyssée : un programme de management pour l'ensemble du Groupe

Le programme “Odyssée” vise à mobiliser les managers sur l'objectif de valorisation des talents. Piloté par le Comité exécutif, ce programme se compose d'un bilan individuel de tous les directeurs généraux, suivi d'un séminaire de 2 jours les réunissant autour d'une réflexion sur les meilleures voies de développement et de motivation des salariés. Des plans d'action en découleront, en cohérence avec les valeurs et les objectifs de croissance du Groupe. La démarche sera ensuite déployée jusqu'à fin 2002 auprès des 8 000 managers du Groupe.

Promouvoir la transversalité

La transversalité est au cœur de la stratégie d'un Groupe dont la croissance fait évoluer en permanence les organisations.

Hiris : la constitution d'un langage commun au niveau mondial

Hiris est le nouveau système d'information pour la gestion des ressources humaines accessible sur Internet. Ses applications majeures sont la gestion administrative du personnel, la rémunération, les

carrières et les compétences. Le personnel aura accès aux informations qui le concernent et pourra les actualiser.
Ce projet a vocation à être déployé dans l'ensemble des sociétés du Groupe DANONE. La première étape 2000-2001 concerne six pays d'Europe de l'Ouest et d'Amérique.

En Asie, des programmes de formation spécifiques, les "colleges", ont été mis en place sur le modèle des filières de formation du Groupe DANONE.

Concernant le marketing, la finance et les achats, ces colleges s'articulent avec un programme de management. En 2000, **1 124 managers** ont suivi ces filières, en provenance de tous les pays de la zone, depuis l'Inde jusqu'à la Nouvelle-Zélande

Dan'owledge: un outil de partage du savoir

Site Intranet créé en 2000, **Dan'owledge** met à disposition de tous les managers RH du Groupe, les méthodes et meilleures pratiques relatives à leur fonction (management, recrutement, organisation...)

Services communs

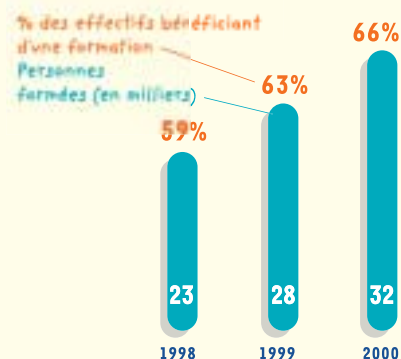
En matière de ressources humaines, certaines fonctions peuvent être mutualisées, dans un pays donné. Des services communs ont ainsi vu le jour, en Italie, en France et en Argentine. Les enjeux : améliorer le "service ressources humaines" (recrutement globalisé, formations homogénéisées, mobilité interne fluidifiée) avec un coût moindre (économies d'échelle sur le traitement de la paie et les services généraux).



Effectifs Groupe par Zone (*)

	1999		2000	
France	15 790	21%	11 759	13%
Reste de l'Europe Occidentale	17 974	23%	16 264	19%
Sous-total Europe Occidentale	33 764	44%	28 023	32%
Europe Centrale	7 146	10%	7 415	9%
Asie-Pacifique	24 283	32%	33 736	39%
Amérique	10 772	14%	17 483	20%
Sous-total Reste du Monde	42 201	56%	58 634	68%
Total Groupe	75 965	100%	86 657	100%

La formation au sein du Groupe DANONE



Effectifs Groupe par Pôle (*)

	1998	1999	2000	2000 Répartition
Produits Laitiers Frais	21 696	22 023	23 692	27%
Boissons	20 651	23 031	31 042	36%
Biscuits	24 797	27 849	28 835	33%
Autres Activités Alimentaires	4 598	2 535	2 500	3%
Emballage	6 708	-	-	-
Fonctions centrales	495	527	588	1%
Total	78 945	75 965	86 657	100%

* effectifs au 31/12 des sociétés consolidées par intégration globale

Activités des pôles

**3 métiers porteurs au cœur
des attentes des consommateurs :
santé et bien-être.**

- > **n°1 mondial des Produits Laitiers Frais**
- > **n°2 mondial des Biscuits**
- > **n°2 mondial de l'Eau en bouteilles**
- > **n°1 mondial dans les pays émergents
sur ses trois métiers**





Produits Laitiers Frais

Faire de la santé le premier des plaisirs

P

rofiter d'une forte position de n°1 mondial et d'une capacité d'innovation unanimement reconnue pour promouvoir une catégorie dynamique

bénéficiant d'un positionnement "Santé/Plaisir" toujours plus recherché par les consommateurs.

Les opportunités de croissance apparaissent multiples :

- nouvelles catégories de produits "Santé Active"
- déclinaisons à boire au cœur des nouvelles tendances de consommation "nomade"
- un marché mondial peu concentré où 70% de la production est encore réalisée par des acteurs locaux.



"Jan Bennink, 44 ans, de nationalité néerlandaise, Directeur général du Pôle Produits Laitiers Frais Monde depuis 1997 et membre du Comité exécutif."



Chiffre d'affaires

Le pôle Produits Laitiers Frais a affiché un taux de croissance de 6,7% sur base comparable, en accélération sensible par rapport au chiffre de 5,4% enregistré en 1999. Hors prise en compte des activités de Galbani et de Blédina, la croissance sur base comparable des activités yoghourts et produits assimilés a été de 8,8%. La quasi-totalité des pays a enregistré une progression du chiffre d'affaires, accompagnée dans de nombreux cas d'une amélioration de la part de marché locale. La croissance a continué à bénéficier de la forte capacité d'innovation du Groupe, conjuguée à une transversalité accrue des organisations pour partager les meilleures pratiques et garantir un déploiement géographique optimal. La croissance du chiffre d'affaires a été soutenue



en Europe Occidentale, en Europe centrale, au Brésil, au Mexique ainsi qu'en Amérique du Nord. Aux États-Unis, le Groupe a enregistré une accélération sensible de son taux de croissance sur un marché particulièrement dynamique. Dans un contexte économique peu favorable, l'Argentine a connu une stabilité de ses ventes sur la période, avec un quatrième trimestre difficile. Le Brésil a lui, affiché une progression sensible de son chiffre d'affaires. La croissance du pôle a profité de l'excellente performance d'Actimel, du dynamisme des produits "snacking" (Danio/Jockey Petit Encas), d'une forte demande pour les produits allégés (Taillefine/Vitalinea) et d'une dynamique soutenue pour les produits à boire adultes et enfants (Dan'up, Danimals Drinkable, Danonino, Bio).

Marge opérationnelle

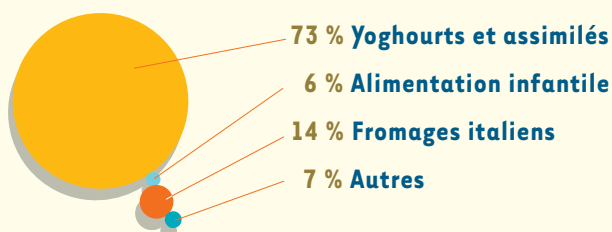
La marge opérationnelle est passée de 11% en 1999 à 10,9% en 2000, dans un contexte d'évolution du coût des matières premières particulièrement défavorable. Le prix du lait a en effet connu une augmentation sensible dans la majorité des pays européens. Dans le même temps, le prix des matières plastiques utilisées dans la fabrication des pots enregistrait une forte hausse du fait de l'évolution des cours du pétrole. Ces augmentations ont été partiellement compensées par d'importants efforts de productivité et, dans certains pays, par des hausses de tarifs. La marge de Galbani a été tout particulièrement affectée par la forte hausse du prix du lait en Allemagne, principal pays d'approvisionnement de la société.

Europe

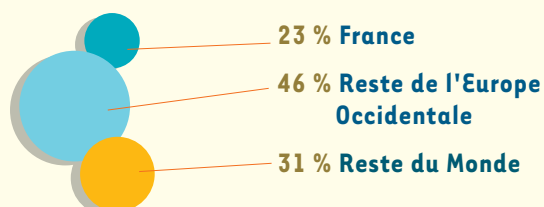
France

Sur un marché peu dynamique, Danone a connu une croissance très satisfaisante proche de 4% qui lui a permis d'accroître de nouveau sa part de marché. Crème de Yoghourt, Jockey Petit Encas, Actimel, Danao, Danone et Fruits Recette Crèmeuse ou encore les desserts à marque Charles Gervais ont rencontré un important succès. Danone a conquis au cours de l'exercice la position de n°1 sur le segment des yoghourts aux fruits.

Chiffre d'affaires par segment



Chiffre d'affaires par zone



1^{er} producteur mondial de Produits Laitiers Frais avec environ **15,5%** de part de marché. Leader en Europe Occidentale, en Europe centrale, en Amérique du Nord, en Amérique latine et en Afrique du Nord.

De fortes positions dans les fromages italiens avec Galbani, et dans les produits infantiles en France avec Blédina.

Les Produits Laitiers Frais représentent **48%*** des ventes et **50%*** du résultat opérationnel du Groupe.

* pro-forma sur la base des activités conservées au 31/12/2000



Blédina, société leader en France dans l'alimentation infantile, a affiché une performance moyenne. L'activité a été momentanément affectée en 2000 par des retards dans la mise en marché de produits nouveaux.

Espagne

Danone Espagne, leader avec plus de 50% de part de marché, a enregistré une croissance de plus de 8%. Actimel, Dan'up et les produits allégés ont affiché une forte progression de leurs ventes. Danio et Bio Drink, lancés en fin d'année, ont enregistré des débuts prometteurs.

Portugal

Leader avec une part de marché en progression, Danone continue à enregistrer de très bonnes performances avec des ventes en progression de plus de 20%.

Informations par pays

en millions d'euros

	Position locale ⁽¹⁾	Chiffre d'affaires
France	n°1	1 483 ⁽²⁾
Italie	n°1	1 245 ⁽³⁾
Espagne	n°1	886
Etats-Unis	n°2	579
Europe de l'Est	n°1	404
Allemagne	n°2	305
Argentine	n°1	288
Brésil	n°1	179

(1) marché des yoghourts et produits assimilés en volumes

(2) Danone + Blédina

(3) Danone + Galbani

Allemagne

Sur un marché allemand difficile, Danone a enregistré une croissance modérée. Actimel, dont la gamme a été élargie grâce au lancement de la version 0%, a continué à fortement progresser.

Belgique

Avec une croissance de ses ventes de plus de 10%, Danone a renforcé très sensiblement sa position de leader. Actimel et Vitalinea continuent à afficher d'excellents résultats.

Pays-Bas

Danone continue à enregistrer une forte croissance dans le pays avec une part de marché en progression sensible.

Le marché mondial en bref*

- > 41 milliards d'euros pour 23 millions de tonnes
- > Principaux acteurs du marché : Danone, Nestlé, Yoplait, Yakult
- > Plus de 70% du marché encore contrôlé par des acteurs locaux
- > 40% des volumes sont consommés hors d'Europe Occidentale et hors d'Amérique du Nord
- > De fortes disparités dans la consommation mondiale :
 - 20 kg/an/habitant en Europe Occidentale,
 - 3 kg dans le Reste du Monde

* Yoghourts et produits assimilés

Italie

Danone a enregistré une forte accélération de ses ventes au cours de l'exercice dans les **yoghourts** et produits assimilés, avec une croissance proche de 10%. Cette accélération s'est accompagnée d'une augmentation de la part de marché. Actimel a enregistré une croissance très soutenue et Vitasnella, dans les produits allégés, a continué à afficher de très bonnes performances. Les ventes de **Galbani** ont été stables sur la période. La société a été fortement affectée par la hausse du prix du lait qui a entraîné une baisse sensible de sa marge opérationnelle.

Actimel

Commercialisé dans **14** pays
Chiffre d'affaires de **251** millions €
En progression de **53%** en un an
Lancement d'une version **0%** en 2000



Grande-Bretagne

Danone a continué à enregistrer une croissance très soutenue en Angleterre et en Irlande, tirée par le succès d'Actimel et d'Activia. Grâce à ces deux produits, Danone a conquis la position de leader sur le segment santé des Produits Laitiers Frais en Grande-Bretagne.

Europe de l'Est

Danone a affiché dans la zone un taux de croissance de ses ventes supérieur à 15%, confortant sa position de leader.

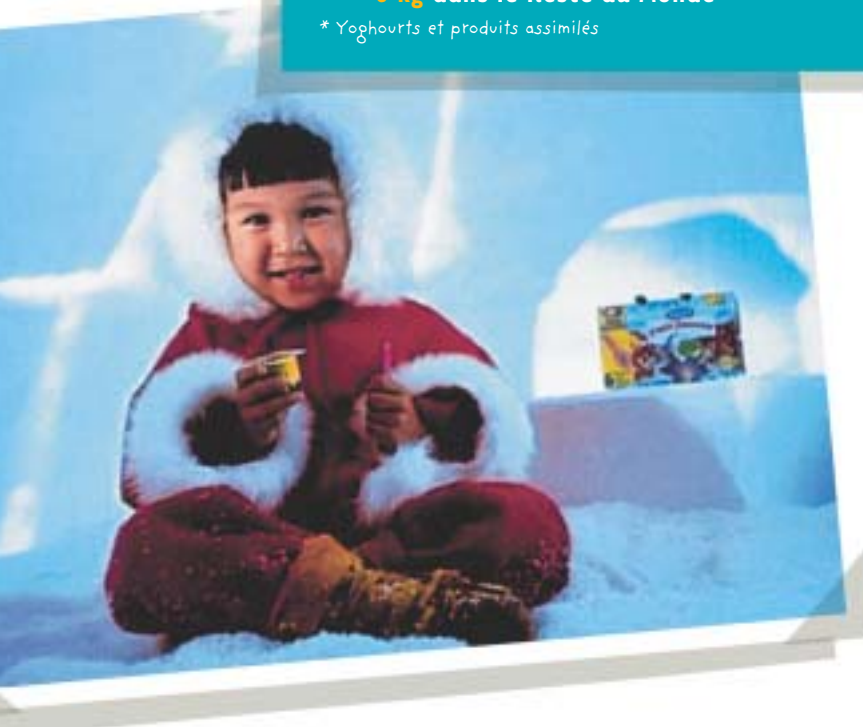
En Russie, Danone a enregistré une très forte progression du chiffre d'affaires.

La quasi-totalité des autres pays de la zone a affiché un taux de croissance supérieur à 10%. Actimel a connu des débuts prometteurs en République Tchèque, Bio a été lancé avec succès en Hongrie et le produit de snacking Danissimo s'est affirmé comme un réel succès en Russie.

Amérique du Nord

États-Unis

L'année 2000 a marqué, sur un marché dynamique, une reprise très sensible du taux de croissance de Danone aux États-Unis qui a atteint près de 8%.



Danone a profité du succès de ses innovations et de ses relancements de produits. Danimals Drinkable, produit à boire à destination des enfants, a connu un très fort succès.

Dans ce contexte favorable, le taux de marge opérationnel a progressé sensiblement.

Canada

Leader sur le marché, Danone continue à enregistrer une croissance forte avec un chiffre d'affaires en progression de plus de 10%.

Amérique latine

Danone, leader dans la zone sur le marché de Produits Laitiers Frais, a enregistré une progression de son chiffre d'affaires supérieure à 10% au cours de la période.

Mexique

Danone continue à enregistrer une très forte croissance, avec des ventes en progression de plus de 20%. La gamme de produits allégés Vitalinea, lancée au cours de la période, a rencontré un grand succès, tout comme Danette et la marque pour enfants Danonino.

Argentine

Dans un marché en recul du fait d'une situation économique tendue, Danone a affiché sur l'exercice un chiffre d'affaires stable. La société a connu un quatrième trimestre difficile avec un recul marqué des volumes.

Le rachat de 51% de la société Logistica Serenissima, qui assure la distribution des Produits Laitiers Frais du Groupe en Argentine, devrait favoriser la mise en œuvre dans le pays d'une politique commerciale et logistique bénéficiant du savoir-faire de Danone.

Chiffres-clés

en millions d'euros

	1997	1998	1999	2000	2000
					en millions de francs
Chiffre d'affaires	5 324	5 665	5 981	6 530	42 723
Croissance sur base comparable (*)	+4,6%	+5,2%	+5,4%	+6,7%	+6,7%
Résultat opérationnel	557	621	655	712	4 670
Marge opérationnelle	10,5%	11%	11%	10,9%	10,9%
Marge brute d'autofinancement	542	586	615	667	4 375
Investissements industriels	277	253	312	308	2 020
En % du chiffre d'affaires	5,2%	4,5%	5,2%	4,7%	4,7%
Effectifs	21 743	21 696	22 023	23 692	23 692

(*) à périmètre et taux de change constants

Faits marquants



Brésil : le Groupe DANONE rachète **Paulista**, et devient un puissant **n°1** sur le plus important marché d'Amérique latine

Argentine : prise de contrôle de la société **Logistica Serenissima** qui assure la distribution des produits du Groupe dans 72 000 points de vente

Arabie Saoudite : prise de participation de **50%** dans **Al Safi Danone**, acteur majeur sur un marché à forte consommation de Produits Laitiers Frais

Brésil

La progression des ventes a été supérieure à 10%. L'acquisition de Paulista, réalisée fin 2000, permet maintenant au Groupe d'occuper une très forte position de n°1 sur le marché brésilien, avec plus de 30% de part de marché.

Autres implantations

Afrique du Sud

Avec un taux de croissance de ses ventes supérieur à 10%, le Groupe confirme le succès de la stratégie conduite dans ce pays.



Partenaires

Les sociétés dans lesquelles le Groupe détient une participation minoritaire (consolidées par mise en équivalence) ont connu, de manière générale, un exercice 2000 très satisfaisant.

Le Maroc et la Tunisie ont affiché une croissance dynamique. En Israël, Strauss Dairy a confirmé sa position de leader avec une progression de sa part de marché. En Grèce, Delta Dairy a connu une croissance modérée sur un marché peu dynamique. Au Japon, Calpis Ajinomoto Danone a affiché une progression soutenue de ses volumes.



Les activités de la zone Asie-Pacifique sont décrites en page 46 du présent document.

Boissons

La dynamique du succès pour devenir n°1 mondial de l'eau

Sur un marché de l'eau conditionnée affichant une des plus fortes croissances du secteur agroalimentaire, le Groupe continue à s'affirmer comme un des acteurs les plus dynamiques et les plus rentables. La catégorie offre des perspectives très prometteuses, tant dans les pays développés que dans les zones émergentes, grâce à un positionnement "Santé/Sécurité/Bien-être" au cœur de la préoccupation quotidienne des consommateurs. Le Groupe dispose d'une plateforme unique pour continuer à bâtir son succès :

- 3 des 4 premières marques mondiales^(*) d'eau en bouteilles avec Evian, Wahaha (Chine) et Volvic
- une position de n°1 mondial sur le segment le plus dynamique : l'eau plate
- une géographie unique faisant du Groupe DANONE le seul acteur au monde disposant de positions de référence sur chacun des 4 continents et d'une position de leader absolu dans les zones émergentes.

(*) en volumes



"Pedro Medina, 41 ans, de nationalité vénézuélienne, Directeur général Eau Monde depuis 1999 et membre du Comité exécutif."



Chiffre d'affaires

La progression du chiffre d'affaires, à périmètre et taux de change constants, a été de 8,4%. Hors activité Bière, dont le pôle européen du Groupe a été cédé au cours de l'exercice, ce chiffre a été de 10,7%. Ce chiffre se décompose en une progression de

11,4% en Europe et de 10,3% dans le reste du monde. L'exercice 2000 a été affecté par des conditions climatiques défavorables durant la période estivale en Europe et sur la côte Est des États-Unis. En Europe, le Groupe a affiché une croissance

supérieure à la moyenne du marché, grâce à la force de ses marques et à un mix favorable lui permettant d'être présent sur les marchés et les segments porteurs.

Aux États-Unis, Dannon Water a continué à afficher une croissance soutenue, avec 17% de progression sur la période. Evian, leader sur le segment premium, a progressé de 8%.

En Chine, sur un des marchés les plus dynamiques de la planète, le Groupe a confirmé son succès avec un taux de croissance organique des activités d'eau embouteillée de 36%.

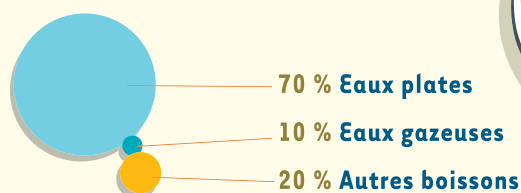
Wahaha a atteint, au cours de l'exercice, le rang de seconde marque mondiale (en volumes) d'eau en bouteilles.

En Amérique latine, le Groupe DANONE a connu une croissance soutenue, malgré un contexte argentin rendu difficile par les conditions économiques locales.

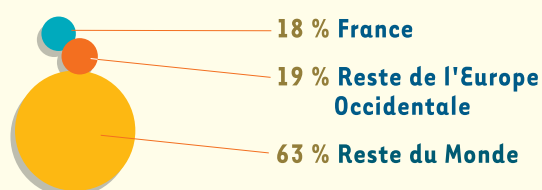
Sur base comparable, le chiffre d'affaires de la Bière a progressé de 0,9%, avec un marché européen peu dynamique.

Les activités brassicoles françaises et belges ont été consolidées jusqu'au 30 juin 2000 et les activités espagnoles jusqu'au 31 décembre 2000.

Chiffre d'affaires par segment*



Chiffre d'affaires par zone*



* pro forma sur la base des activités conservées au 31/12/2000



N°2 mondial de l'eau conditionnée avec **10,4%** de part de marché. **N°1** mondial de l'eau plate. **N°1** mondial de l'eau en grands contenants. **N°1** de l'eau dans les pays émergents. **3** des **4** premières marques mondiales⁽¹⁾ d'Eau en bouteilles (< 2l) (Evian, Wahaha, Volvic). De très fortes positions en Amérique du Nord, en Europe, en Amérique latine. Une très forte position de **N°1** en Asie. Les Boissons représentent **25%*** des ventes et **29%*** du résultat opérationnel du Groupe.

(1) En volumes

Marge opérationnelle

La marge du pôle Boissons est restée stable à 12,4 %, malgré la hausse très sensible du prix du PET et les variations défavorables du périmètre de consolidation. Ces dernières résultent de l'intégration d'entités nouvellement acquises affichant une rentabilité après goodwill inférieure à la moyenne du pôle (McKesson, Robust) et de la déconsolidation de certaines entités européennes de l'activité Bière à forte rentabilité.

A périmètre et taux de change constants, la marge opérationnelle du pôle Boissons a progressé de 93 points de base et la marge opérationnelle de la quasi-totalité des départements du pôle s'est améliorée. Ces évolutions résultent d'une activité soutenue et d'importants efforts de productivité, conjugués dans certains pays à des hausses tarifaires visant à intégrer les surcoûts induits par la hausse du PET.

Informations par pays

en millions d'euros

	Position locale ⁽¹⁾	Chiffre d'affaires 2000
France	n°2	777
Espagne	n°1	194
Italie ⁽²⁾	n°3	189
Etats-Unis	n°2	754
Mexique ⁽³⁾	n°1	68
Canada	n°2	66
Argentine ⁽³⁾	n°1	135
Chine ⁽³⁾	n°1	298
Indonésie ⁽⁴⁾	n°1	89

(1) en volumes

(2) segment gazeux

(3) Eau en bouteilles

(4) société consolidée par mise en équivalence en 2000

Eau

Europe

France

Le Groupe a vu sa part de marché progresser en valeur sur un marché en faible croissance affecté par des conditions climatiques estivales défavorables. Malgré ce contexte et une concurrence intense, les ventes du Groupe ont progressé de plus de 5 % sur la période.

Le Groupe DANONE a été particulièrement actif dans le lancement de nouveaux produits : format 75 cl Evian Nomade pour la consommation itinérante, Volvic 5 l Fontaine pour une consommation familiale et au dernier trimestre de l'année 2000, deux références à marque Danone symbolisant une stratégie nouvelle du Groupe en Europe.

Danone Taillefine se positionne sur le segment des eaux minceur et Danone Activ' sur un nouveau segment des eaux bien-être enrichies en calcium.



Le marché mondial des Eaux*

- >> 36 milliards d'euros pour 110 milliards de litres
- >> Une croissance dynamique : volumes +9,9% (moyenne sur les 3 dernières années)
- >> Principaux acteurs du marché : Danone, Nestlé, Pepsi Co, Coca-Cola
- >> Plus de 70% du marché mondial encore contrôlé par des acteurs locaux
- >> 48% des volumes mondiaux sont consommés hors Europe Occidentale et hors Amérique du Nord
- >> De fortes disparités dans la consommation mondiale :
 - 84 litres/an/habitant en Europe Occidentale
 - 12 litres dans le Reste du Monde

* Eaux en bouteilles + grands contenants



Espagne

Le Groupe DANONE occupe une très forte position de numéro 1 sur ce marché qui, en 2000, a de nouveau été un des plus dynamiques en Europe Occidentale.

Les ventes de Fontvella et Lanjaron ont enregistré une progression de plus de 15%, accompagnée d'une amélioration de leur part de marché.

Italie

Sur un marché dynamique, Italaquae a affiché une accélération très sensible de ses ventes supérieure à 7%. L'eau minceur Danone Vitasnella, lancée à la fin du premier semestre, a connu un important succès et affiche déjà une part de marché supérieure à 3% en valeur sur le segment des eaux plates.

Export Europe

Le chiffre d'affaires des exportations d'Evian / Volvic a fortement progressé sur la période. En Allemagne et en Grande-Bretagne, le Groupe a vu sa part de marché en eau plate augmenter sur ces 2 marchés en très forte croissance. Le Groupe contrôle près de 40% du marché en Grande-Bretagne et plus de 50% du très dynamique marché de l'eau plate en Allemagne. Danone Activ' a été lancée en fin d'année en Grande-Bretagne.

Amérique du Nord

Etats-Unis

Le rachat de McKesson Water a permis au Groupe de renforcer sensiblement sa position de n°2 dans le pays.

A l'issue de cette opération, le Groupe occupe une position majeure sur chacun des segments de ce marché aux Etats-Unis. Evian dispose d'une position de n°1 incontesté sur le segment premium, Dannon Water est, au niveau national, une des marques leader du segment cœur de marché en supermarchés et Sparkletts est la première marque nationale d'eau en grands contenants.

Dannon Water a connu, au cours de la période, une croissance de ses ventes de 17%, **Evian** a progressé de plus de 8%, et **Sparkletts** a progressé de plus de 7%, réalisant une bonne performance sur le segment des eaux en grands contenants livrées à domicile.

3 des 4 premières marques mondiales d'Eau en bouteilles (< 2l)

- > **N°1 mondial EVIAN** 1 477 millions de litres vendus en 2000
- > **N°2 mondial WAHAHA** 1 137 millions de litres vendus en 2000
- > **N°4 mondial VOLVIC** 1 046 millions de litres vendus en 2000

Canada

Le Groupe DANONE a renforcé sa position de n°1 dans le pays avec le rachat des activités de Naya, marque à forte notoriété.

Amérique latine

Argentine

Sur un marché des produits de consommation fortement affecté par les difficultés économiques, le segment de l'Eau en bouteilles a affiché une résistance supérieure à la moyenne. Dans ce contexte, Le Groupe DANONE, leader sur ce marché, a enregistré une progression de sa part de marché grâce à une augmentation des ventes supérieure à 7%. Grâce au succès rencontré par Brio, Le Groupe DANONE est devenu leader sur le segment gazeux. Dans l'eau en grands contenants, le Groupe a connu une forte progression de ses ventes sous la marque Villa Alpina.

Mexique

Dans un marché de l'eau embouteillée en forte croissance, Bonafont a enregistré une progression de ses ventes de près de 80% qui a entraîné une augmentation sensible de sa part de marché accompagnée d'une amélioration significative de sa rentabilité.

Chiffres-clés

en millions d'euros

	1997	1998	1999	2000	2000
					en millions de francs
Chiffre d'affaires	2 755	3 004	3 565	4 141	27 163
Croissance sur base comparable (*)	+7,0 %	+8,2 %	+9,4 %	+8,4 %	+8,4 %
Résultat opérationnel	327	368	440	513	3 365
Marge opérationnelle	11,9 %	12,3 %	12,3 %	12,4 %	12,4 %
Marge brute d'autofinancement	383	456	533	537	3 522
Investissements industriels	235	241	247	395	2 591
En % du chiffre d'affaires	8,6 %	8,0 %	6,9 %	9,5 %	9,5 %
Effectifs	18 864	20 651	23 031	31 042	31 042

(*) à périmètre et taux de change constants

Faits marquants

Europe : le Groupe DANONE cède son activité **Bière en Europe**. Lancement d'une gamme d'Eau en bouteilles à **marque Danone**

Etats-Unis : rachat de **McKesson Water**, acteur majeur de la vente à domicile d'eau en grands contenants. Le Groupe DANONE renforce ainsi fortement sa place de n°2 dans l'eau aux Etats-Unis

Chine : le Groupe DANONE conforte sa position de leader dans le pays en rachetant 93% de la société **Robust**, acteur n°2 du marché. Le Groupe DANONE annonce la signature d'un accord lui permettant d'acquérir 50% d'**Aquarius Water**, n°1 de la distribution d'eau à domicile

Pologne : le Groupe DANONE rentre sur le principal marché d'Europe de l'Est en créant une **joint-venture** avec le Groupe italien San Benedetto

Canada : rachat de la quasi-totalité des actifs de **Naya** qui permet au Groupe DANONE de renforcer sa position de n°1 dans le pays

Début 2001

Indonésie : le Groupe DANONE augmente de 40% à 74% sa participation dans **Aqua**, premier producteur d'eau de la zone Asie-Pacifique

Exportations vers le Japon

Première marque d'importation, Volvic dispose d'une part de marché de près de 15% au Japon.

Bière

Le Groupe a cédé ses activités européennes de Bière au cours de l'exercice. Kronenbourg et Alken Maes n'ont été consolidées que sur les 6 premiers mois de l'année, alors que San Miguel sera déconsolidé à partir du 1^{er} janvier 2001.

Sur base comparable, le chiffre d'affaires des activités Bière a progressé de 0,9% sur la période.

Les activités de la zone Asie-Pacifique sont décrites en page 46 du présent document.



Biscuits

Au cœur des nouvelles tendances : plaisir, vitalité et praticité

Une croissance organique en accélération sensible et une marge en progression confirment la validité de la stratégie du Groupe.

Le Groupe DANONE va continuer à mettre en œuvre une politique axée sur la

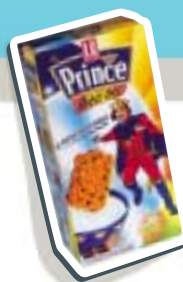
différenciation et la valorisation :

- un message fort évoquant les bienfaits nutritionnels des céréales
- de nombreux produits nouveaux à valeur ajoutée conciliant saveur et équilibre
- des formats et des conditionnements favorisant de nouvelles opportunités de consommation ("hors domicile" et "snacking").

Le Groupe DANONE est leader incontesté sur ce marché dans les pays émergents.



"Jean-Louis Gourbin, 53 ans, de nationalité française, Directeur général Biscuits Monde depuis 1999 et membre du Comité exécutif."



Chiffre d'affaires

La croissance du chiffre d'affaires, sur base comparable, a connu une forte accélération, passant de 3,4% en 1999 à 6,4% en 2000. Cette évolution est le résultat, dans un contexte plutôt favorable, des profonds changements engagés depuis plusieurs années, visant à promouvoir dans cette catégorie de produits une innovation ambitieuse tout en valorisant, grâce à une communication publicitaire soutenue, les bienfaits nutritionnels du Biscuit. La focalisation sur les marques piliers a permis de délivrer une croissance soutenue : la marque LU a ainsi progressé de près de 8%, la marque Prince, destinée aux enfants, de plus de 9% et la gamme

de produits allégés Taillefine/Vitalinea de 40%. En Europe occidentale, la croissance a été soutenue en France, au Bénélux et en Espagne. En Europe de l'Est, la Russie a connu une très forte reprise, la Pologne a enregistré une très bonne performance, alors que les ventes n'ont pas progressé en République Tchèque. L'Asie a continué à afficher une excellente performance, avec une croissance moyenne supérieure à 12%. En Amérique latine, et plus spécifiquement en Argentine, l'activité a été difficile en raison des conditions économiques locales.

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle a progressé, passant de 7,9% en 1999 à 8,7% en 2000.

Une forte amélioration a été observée dans les pays émergents grâce aux effets conjoints d'une activité soutenue et des économies d'échelle générées par l'atteinte de la taille critique dans de nombreux pays.

En Europe occidentale, le Groupe a bénéficié d'importants effets de mix liés au succès rencontré par les produits à forte valeur ajoutée.

Europe

France

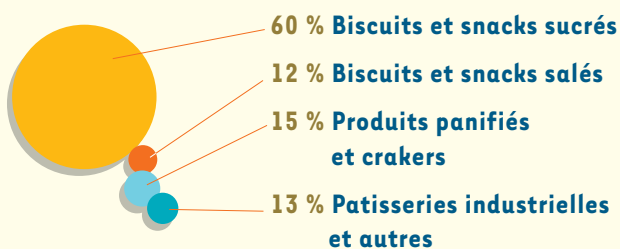
Grâce à sa stratégie visant à promouvoir des produits à valeur ajoutée pour répondre au déclin structurel des biscuits traditionnels, le Groupe a affiché en 2000 une progression de ses ventes. La gamme de produits allégés Taillefine, qui couvre désormais les segments sucrés, salés et les barres céréalières, a continué de se développer.



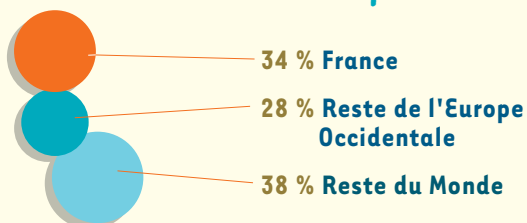
N°2 mondial des biscuits avec 9,5 % de part de marché. N°1 en Europe Occidentale et dans les pays émergents. Une position de leader en Europe centrale, en Amérique du Sud, en Asie et en Afrique du Nord. Les Biscuits représentent 24 %* des ventes et 19 %* du résultat opérationnel du Groupe.

* pro forma sur la base des activités conservées au 31/12/2000

Chiffre d'affaires par segment



Chiffre d'affaires par zone



Bénélux

La marque LU continue à enregistrer de bonnes performances dans cette zone, avec une progression soutenue des marques leaders : Prince, Liga et Vitalinea.

Italie

L'attention particulière portée aux marques leaders a permis d'enregistrer une amélioration sensible du taux de croissance du chiffre d'affaires. Tuc, Vitasnella et Premium ont affiché des performances supérieures à la moyenne. Dans le cadre du rachat de certains actifs de United Biscuits, le Groupe a repris Fonzie, marque de référence sur le segment des produits salés.

Informations par pays

en millions d'euros

	Position locale ⁽¹⁾	Chiffre d'affaires
France	n°1	1 137
Benelux	n°1	216
Italie	n°2	186
Europe de l'Est	n°1	243
Brésil	n°2	159
Argentine	n°2	219
Inde	n°1	284
Chine ⁽²⁾	n°1	64
Nouv. Zélande	n°1	102

(1) en volumes

(2) marque Danone

Grande-Bretagne

Le Groupe a continué de privilégier la rentabilité en concentrant ses moyens sur un nombre plus limité de marques-clés.

Sur un marché stable, le Groupe DANONE a maintenu sa part de marché grâce au succès de produits comme Ritz. La croissance ainsi générée a permis de compenser le repli enregistré sur des segments non stratégiques, principalement dans les biscuits sucrés.

Le Groupe a très sensiblement renforcé sa position de leader sur le segment salé en reprenant les marques Tuc et Cheddar dans le cadre du rachat de certains actifs de United Biscuits.

Espagne

Sur un marché très dynamique, le Groupe DANONE a affiché une croissance de son chiffre d'affaires d'environ 10% et une progression de sa part de marché. Principe, soutenu par une communication publicitaire très dynamique et le lancement réussi d'une déclinaison petit-déjeuner (Megamañana), a enregistré une forte progression de ses ventes.

Le marché mondial des Biscuits

- > **13 millions** de tonnes
- > **42 milliards** d'euros
- > Principaux acteurs du marché : **Danone, Nabisco**
- > Plus de **70 %** du marché encore contrôlé par des acteurs locaux
- > **8,5 kg par an et par habitant** en Europe Occidentale
- > **3 kg par an et par habitant** dans le Reste du Monde



Europe de l'Est

République Tchèque et Slovaquie

Sur un marché fortement concurrentiel où il occupe une position de leader, le Groupe n'a pas enregistré de progression de ses ventes au cours de l'exercice.



Biscuits allégés Taillefine/Vitalinea

- > Commercialisés dans **10 pays**
- > **108 millions €** de chiffre d'affaires
- > En progression de **40 %** en un an

Pologne

Leader sur le marché, le Groupe DANONE a réalisé un très bon exercice 2000 avec une progression de son chiffre d'affaires supérieure à 10%. Ses marques leaders, Delicje et Pieguski, ont affiché de très bonnes performances grâce à l'introduction de nouvelles références et à certains relancements.

La marque LU a été introduite dans le pays sur le segment des produits Santé/Bien-être.

Russie

Profitant d'un contexte économique plus porteur et d'une gamme de produits adaptée, Bolshevik a enregistré une progression de ses ventes supérieure à 20% accompagnée d'une augmentation de sa part de marché.

Cette performance a été atteinte grâce au très fort recentrage du portefeuille sur deux marques leaders, Jubilee et Prichouda, accompagné du lancement réussi de nouvelles variétés.

Amérique latine

Les ventes du Groupe, leader dans la zone, ont été stables au cours de l'exercice.



Argentine

Dans un contexte économique en ralentissement et sur un marché orienté à la baisse, Bagley a affiché des ventes stables sur la période. Les marques leaders ont enregistré une progression supérieure à 5%, profitant du succès de Traviata, Opera et de Ser, marque de Biscuits allégés en forte croissance.

Brésil

Sur un marché en repli, le Groupe DANONE a enregistré une progression modérée de son chiffre d'affaires.

Ses marques leaders ont cependant affiché une progression supérieure à 10%, profitant de l'important succès de Gran Dia et Danyt's.

La société Aymore, dont le Groupe contrôle maintenant 100%, a été consolidée sur la totalité de l'exercice.

Partenaires

Les sociétés dans lesquelles le Groupe détient une participation minoritaire (consolidées par mise en équivalence) ont connu, de manière générale, un exercice 2000 satisfaisant.

L'activité a évolué favorablement en Allemagne, en Tunisie et en Colombie alors que la situation a été plus contrastée au Maroc.

Les activités de la zone Asie-Pacifique sont décrites en page 46 du présent document.

Chiffres-clés

en millions d'euros

	1997	1998	1999	2000	2000 en millions de francs
Chiffre d'affaires	2 674	2 607	2 822	3 255	21 359
Croissance sur base comparable^(*)	-2,6%	+3,6%	+3,4%	+6,4%	+6,4%
Résultat opérationnel	182	203	222	282	1 850
Marge opérationnelle	6,8%	7,8%	7,9%	8,7%	8,7%
Marge brute d'autofinancement	200	226	263	315	2 086
Investissements industriels	138,9	99,4	88	83	544
En % du chiffre d'affaires	5,2%	3,8%	2,9%	2,5%	2,5%
Effectifs	26 644	24 797	27 849	28 835	28 835

(*) à périmètre et taux de change constants

Faits marquants

- > **Brésil** : le Groupe DANONE porte sa participation dans **Aymore** à 100%
- > Le Groupe DANONE rachète une partie des activités de **United Biscuits**, permettant de renforcer des positions existantes ou de pénétrer de nouveaux marchés avec une position de leader :

Grande-Bretagne : reprise des marques Cheddars et Tuc venant conforter la position de n°1 occupée par le Groupe sur le segment des crackers

Pays Nordiques : le Groupe DANONE, qui avait une faible présence export dans la zone, devient leader dans cette région à fort pouvoir d'achat où il disposera d'une unité de production

Italie : reprise de la marque Fonzie

Pologne⁽¹⁾ : le Groupe DANONE renforce sensiblement sa position existante de n°1 avec la reprise de la marque San

Hongrie⁽¹⁾ : le Groupe DANONE fait son entrée dans le pays avec une forte position de leader

Malaisie⁽¹⁾ : le Groupe renforce sensiblement sa position de leader dans le pays

⁽¹⁾ ces activités seront consolidées à partir de l'exercice 2001

Début 2001

Le Groupe DANONE annonce un plan de réorganisation visant à améliorer l'efficacité de son outil industriel en Europe



Asie-Pacifique

Le succès de la croissance rentable

Le Groupe DANONE a enregistré dans la zone, au cours des 4 dernières années, une progression annuelle moyenne de ses ventes de 30%, accompagnée d'une amélioration continue de la marge opérationnelle qui atteint désormais un niveau proche de 10%. Dans une des régions les plus prometteuses de la planète, le Groupe dispose aujourd'hui d'une combinaison unique d'atouts stratégiques:

- une très forte position de n°1 dans les Eaux conditionnées et les Biscuits
- une large présence, avec près de 1,7 milliard d'euros de chiffre d'affaires, sources d'importantes économies d'échelle
- un savoir-faire marketing indiscutable au service de marques locales très puissantes.



"Simon Israel, 47 ans, de nationalité néo-zélandaise, Directeur général de la zone Asie-Pacifique depuis 1997 et membre du Comité exécutif."

Chiffre d'affaires

L'exercice 2000 a confirmé la dynamique de croissance particulièrement soutenue de la zone Asie-Pacifique. Sur la période, les Boissons non-alcoolisées ont progressé de 15,5%, les Biscuits de près de 12,5%, les Sauces de près de 10% et les Produits Laitiers Frais, qui représentent une part réduite du chiffre d'affaires, de plus de 20%.

La Chine, premier pays du Groupe dans la région en terme de ventes, a continué à afficher des performances de premier plan: l'Eau en bouteilles a progressé de plus de 35% et les Biscuits de plus de 20%. L'Inde, la Malaisie et le Pakistan, pays où le Groupe est présent à travers ses activités Biscuits, ont tous connu une progression de leur



chiffre d'affaires supérieure à 10%. Profitant d'un contexte économique plus porteur et d'une gamme de produits mieux adaptée aux attentes des consommateurs, l'Indonésie a enregistré une très forte progression de ses ventes.



Marge opérationnelle

La marge opérationnelle de la quasi-totalité des sociétés du Groupe dans la région a progressé au cours de l'exercice 2000.

La marge opérationnelle de la zone a continué à sensiblement s'améliorer sur la période, passant de 8,1% en 1999 à 9,7% en 2000. Cette évolution, qui démontre tout le potentiel de croissance



rentable du modèle d'internationalisation du Groupe, s'inscrit dans une dynamique long terme qui a quasiment permis de doubler la marge au cours des 3 derniers exercices. La stratégie mise en place repose sur la commercialisation de produits à forte notoriété accessibles au plus grand nombre, soutenus par une importante communication publicitaire valorisant les bénéfices santé, tout en développant sur le moyen terme une politique de valorisation des gammes.



Chine

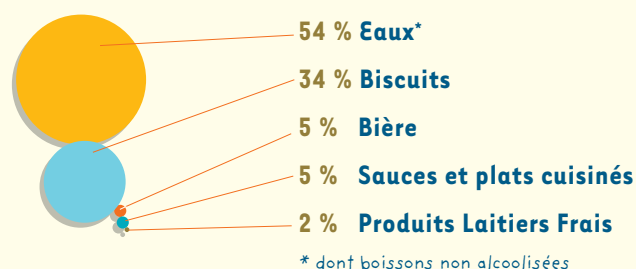
Le Groupe continue à enregistrer une croissance très soutenue en Chine, profitant du grand dynamisme enregistré dans l'eau en bouteilles et les biscuits.

Le Groupe DANONE a très sensiblement renforcé sa position de leader sur le marché de l'**Eau en bouteilles** avec le rachat de Robust, n°2 national. Les ventes de Robust et Wahaha ont atteint plus de 1,8 milliard de litres sur ce segment et le chiffre d'affaires a enregistré une progression

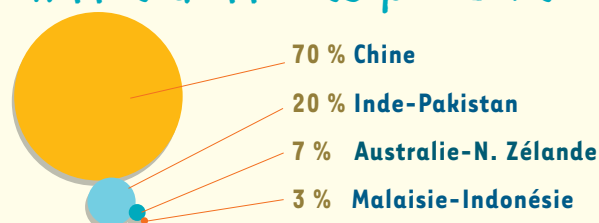
à périmètre et taux de change constants supérieure à 35%. D'importants investissements industriels ont été engagés au second semestre 2000 pour disposer de capacités de productions adaptées au contexte de forte croissance du marché.

Dans les **Biscuits**, le Groupe continue à enregistrer une croissance très soutenue avec un chiffre d'affaires, sur base comparable, en progression de plus de 20%. L'exercice a été marqué par le lancement réussi du Soda Crackers sur le marché des produits salés.

Chiffre d'affaires par segment



Chiffre d'affaires par zone



Chiffres-clés

en millions d'euros

	1998	1999	2000	2000 en millions de francs
Chiffre d'affaires	851	1 119	1 571	10 303
Croissance sur base comparable ^(*)	+19,9 %	+24,9 %	+11,8 %	+11,8 %
Résultat opérationnel	53	86	136	890
Marge opérationnelle	6,2 %	7,7 %	8,6 %	8,6 %
Marge brute d'autofinancement	81	124	193	1 266
Investissements industriels	92	88	167	1 095
En % du chiffre d'affaires	10,8 %	7,9 %	10,6 %	10,6 %
Effectifs	20 651	23 878	33 736	33 736

(*) à périmètre et taux de change constants

Principales entités opérationnelles

en millions d'euros

		Position locale ⁽¹⁾	Chiffre d'affaires
Wahaha	(Chine)	n°1 ⁽²⁾	819
Robust			
Britannia ⁽³⁾	(Inde)	n°1	284
Britannia ⁽³⁾	(Malaisie)	n°1	43
Griffin's ⁽³⁾	(N. Zélande)	n°1	102
Amoy ⁽⁴⁾	(Chine)	n°1	95

(1) en volumes

(2) Eau en bouteilles

(3) Biscuits

(4) épicerie

Dans les **Produits Laitiers Frais**, sur un marché dynamique mais de taille encore modeste, le Groupe DANONE s'est associé à un acteur majeur des Produits Laitiers Frais, Shanghai Bright Dairy, pour renforcer sa distribution et accélérer le développement de sa marque. Le Groupe a apporté sa participation dans ses entités existantes en échange d'une participation minoritaire dans cette société, qui assurera la production et la commercialisation de la marque Danone sur le territoire chinois. Bonne performance dans les **Sauces** avec Amoy qui a enregistré une activité particulièrement soutenue en Chine continentale et à l'export. Dans la **Bière**, le Groupe a connu un exercice difficile dans un contexte de forte pression concurrentielle exercée par certains acteurs locaux.

Pakistan

Malgré un contexte rendu difficile par une grève prolongée des principaux distributeurs, les ventes ont progressé de plus de 14%.

Indonésie

Très forte croissance dans les **Biscuits** résultant, dans un contexte économique plus favorable, de la politique marketing engagée par le Groupe depuis plusieurs années visant à développer une gamme de produits à marque Danone adaptée aux exigences locales. Aqua, leader de la vente d'**Eau conditionnée** sur le marché indonésien, a enregistré d'excellentes performances au cours de l'exercice 2000, avec une progression du chiffre d'affaires sur base comparable supérieure à 40%. Aqua a commercialisé près de 1,8 milliard de litres sur la période. En 2000, Aqua, dont le Groupe contrôlait 40%, a été consolidée par mise en équivalence dans les comptes du Groupe.

N°1 dans l'Eau en Asie en 2000

- > **Forte position de n° 1** dans la zone : **plus de 20%** de parts de marché
- > **Forte position de n° 1** en Chine (Wahaha / Robust) et en Indonésie (Aqua), deux des principaux marchés de la zone Asie-Pacifique
- > Des volumes commercialisés de **3,8 milliards** de litres, soit **35%** des volumes totaux du Groupe
- > Wahaha est la seconde marque d'Eau en bouteilles (<2l) au monde en volumes
- > Aqua, dont l'activité se répartit entre des grands contenants et des bouteilles, est, avec près de **1,8 milliard** de litres, la seconde marque mondiale d'eau conditionnée tous formats confondus

Inde

Britannia, leader sur le marché des **Biscuits**, a enregistré une performance soutenue avec une progression du chiffre d'affaires sur base comparable supérieure à 12%. La gamme de produits **Tiger** continue à afficher une forte croissance et représente maintenant plus de 20% des ventes de la société.



Malaisie

Dans les **Biscuits**, forte progression des ventes qui augmentent de plus de 15%. Lancement très réussi du concept de biscuit populaire indien Tiger. L'activité existante du Groupe va être renforcée par l'acquisition en 2000 des activités de **United Biscuits** dans le pays.

Faits marquants

- > **Chine**: le Groupe DANONE rachète **93%** de **Robust** et renforce très sensiblement sa position de **n°1** de l'Eau en bouteilles et des Boissons lactées. Cette opération permet au Groupe de disposer d'une forte présence en milieu urbain. Le Groupe DANONE devient un acteur majeur de la distribution à domicile d'eau en grand contenant grâce à la signature d'un accord lui permettant de prendre une participation de **50%** dans la société **Aquarius Water**
- > **Malaisie**: le Groupe DANONE renforce sa position avec le rachat des activités de **United Biscuits** dans le pays.

Début 2001

- > **Indonésie**: le Groupe DANONE augmente de 40% à 74% sa participation dans **Aqua**, premier producteur d'eau de la zone Asie-Pacifique.

Nouvelle-Zélande

Griffin's, qui occupe une position de leader dans le pays, a enregistré des ventes stables sur un marché mature.

La société a pénétré avec succès le segment des barres céréalières, grâce au lancement de produits à marque Fruitli, inspirés de concepts développés en Europe.

Autres Activités Alimentaires



"Georges Casala, 59 ans, de nationalité française, Directeur général Stratégie d'internationalisation depuis 2000 et membre du Comité exécutif."

Cette division regroupe les activités Sauces du Groupe en Grande-Bretagne, aux États-Unis et en Chine, pour un chiffre d'affaires représentant moins de 3% des ventes totales du Groupe.



Le chiffre d'affaires de la période s'est élevé à 378 millions d'euros. Sur base comparable, les ventes ont affiché une croissance très satisfaisante de 3,2%. Sur base historique, le chiffre d'affaires a été inférieur à celui de l'exercice 1999, du fait de la cession de certaines activités (épicerie et plats cuisinés) consolidées sur une partie de l'exercice 1999 et déconsolidées en 2000.

La marge opérationnelle a connu une progression très sensible, passant de 7,4% en 1999 à 13,0% en 2000. Cette évolution s'explique par l'amélioration sensible de la performance des entités consolidées en 2000, mais aussi par la sortie du périmètre d'activités cédées qui affichaient une rentabilité inférieure aux activités conservées.

Grande-Bretagne

Les sauces traditionnelles (HP, Lea & Perrins et Daddies) ont connu une croissance proche de 5%. Amoy, importée de Chine, a connu un important succès dans la grande distribution, renforçant sensiblement sa part de marché sur le segment des sauces ethniques.

États-Unis

Très bonne performance de la sauce Worcester qui confirme le dynamisme observé en 1999 et renforce sa position de leader sur ce segment. Dans un contexte très concurrentiel, la sauce Steak a enregistré un affaiblissement de sa part de marché.

Les activités de la zone Asie-Pacifique sont décrites en page 46 du présent document.

Comptes

Privilégier la qualité de l'information
au service d'une gestion toujours
plus performante.

- > une croissance organique* de 7%
- > une marge opérationnelle qui est passée de 10,5 % à 10,8%
- > Une progression de 13,2% du bénéfice net dilué par action**

* A périmètre et taux de change constants
** Hors plus values nettes





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 et 1999 tels que présentés aux pages 52 à 71.

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; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalie significative.

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 également 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 & Guérard
Yves Robin - Loïc Wallaert

Befec-Price Waterhouse
Membre de PricewaterhouseCoopers
Pierre Coll - Patrick Seurat

Comptes consolidés

Résultats consolidés

en millions d'euros en millions de francs		Notes	1999	2000	2000
Chiffre d'affaires			13 293	14 287	93 719
Coût des produits vendus			(6 663)	(6 973)	(45 741)
Frais sur ventes			(3 964)	(4 453)	(29 209)
Frais généraux			(913)	(950)	(6 235)
Frais de recherche et de développement			(122)	(125)	(819)
Autres charges et produits		21	(240)	(236)	(1 550)
Résultat opérationnel			1 391	1 550	10 165
Eléments exceptionnels		2	2	23	152
Frais financiers nets		22	(131)	(193)	(1 267)
Résultat avant impôts			1 262	1 380	9 050
Impôts sur les bénéfices		23	(499)	(562)	(3 688)
Résultat des sociétés intégrées avant déduction des intérêts minoritaires			763	818	5 362
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées			(110)	(130)	(851)
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence			29	33	221
Bénéfice net			682	721	4 732

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			139 877 348	140 662 272	140 662 272
- du bénéfice net dilué			148 990 002	141 373 721	141 373 721
Bénéfice net			4,88	5,13	33,64
Bénéfice net dilué			4,69	5,10	33,47

Voir l'Annexe pages 56 à 71 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

(1) Données ajustées après division du titre par deux intervenue en juin 2000.

Tableaux de variation des capitaux propres consolidés (hors intérêts minoritaires)

	en nombre d'actions		en millions d'euros					
	Composant	En			Bénéfices	Différences	Actions	Capitaux propres
	le capital ⁽¹⁾	circulation ⁽¹⁾	Capital	Primes	accumulés	de conversion	propres	Part du Groupe
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

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 56 à 71 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

(1) Données ajustées après division du titre par deux intervenue en juin 2000.

Bilans consolidés

Actifs

en millions d'euros en millions de francs	Notes	1999	2000	2000
Immobilisations corporelles	5	8 413	8 044	52 765
Moins amortissements		(4 692)	(4 080)	(26 764)
		3 721	3 964	26 001
Marques	6	1 850	1 652	10 835
Autres immobilisations incorporelles nettes		303	121	797
Goodwills	6	3 367	4 948	32 454
		5 520	6 721	44 086
Prêts à plus d'un an		266	286	1 877
Titres de participation	7	583	571	3 748
Sociétés mises en équivalence	8	289	408	2 676
Autres immobilisations financières	9	198	981	6 434
		1 336	2 246	14 735
Actif immobilisé		10 577	12 931	84 822
Stocks	10	752	728	4 776
Clients et comptes rattachés	11	1 864	1 784	11 701
Autres comptes débiteurs	11	748	841	5 515
Prêts à moins d'un an		123	166	1 087
Valeurs mobilières de placement		487	235	1 545
Disponibilités		464	548	3 594
Actif circulant		4 438	4 302	28 218
Total de l'actif		15 015	17 233	113 040

Passifs

Capital (composé d'actions au nominal de 1 €, nombre d'actions émises:				
2000 : 149 086 208 ; 1999 : 148 271 176) (1)		113	149	978
Primes		2 422	2 191	14 376
Bénéfices accumulés	12	5 209	5 696	37 361
Différences de conversion		(173)	(63)	(413)
Actions propres		(1 425)	(784)	(5 147)
Capitaux propres (part du Groupe)		6 146	7 189	47 155
Intérêts minoritaires		721	830	5 447
Emprunts obligataires convertibles	14	513	-	-
Dettes à plus d'un an	15	2 994	4 171	27 359
Provisions pour retraites	16	325	319	2 090
Autres provisions et passifs à plus d'un an	17	356	387	2 543
Capitaux permanents		11 055	12 896	84 594
Fournisseurs et comptes rattachés	18	1 798	1 719	11 279
Autres comptes créditeurs	18	1 599	1 605	10 524
Emprunts à moins d'un an et banques		563	1 013	6 643
Dettes à moins d'un an		3 960	4 337	28 446
Total du passif		15 015	17 233	113 040

Voir l'Annexe pages 56 à 71 qui fait partie intégrante des comptes consolidés

(1) Données ajustées après division du titre par deux intervenue en juin 2000.

Tableaux consolidés d'analyse de la variation de trésorerie

en millions d'euros en millions de francs	1999	2000	2000
Bénéfice net	682	721	4 732
Intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées	110	130	851
Part du résultat des sociétés mises en équivalence	(29)	(33)	(221)
Dotation aux amortissements	758	757	4 966
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie	(98)	(17)	(109)
Marge Brute d'Autofinancement	1 423	1 558	10 219
Variation des stocks	(23)	(32)	(209)
Variation des créances clients et autres comptes débiteurs	(260)	(344)	(2 256)
Variation des dettes fournisseurs et autres comptes créditeurs	208	224	1 468
Autres variations	(23)	16	106
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement de l'exercice	(98) ⁽¹⁾	(136)	(891)
Trésorerie provenant de l'exploitation	1 325	1 422	9 328
Investissements industriels	(703)	(798)	(5 238)
Investissements financiers	(934)	(2 849)	(18 686)
Cessions et réalisations d'actifs			
(y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	1 285	712	4 670
Trésorerie provenant des opérations d'investissement désinvestissement	(352)	(2 935)	(19 254)
Augmentation du capital et des primes	608	554	3 632
Acquisition d'actions propres	(1 724)	(169)	(1 111)
Dividendes versés aux actionnaires de Groupe DANONE			
et aux minoritaires des sociétés intégrées	(350)	(366)	(2 399)
Variation nette des dettes à long terme	517	1 170	7 678
Augmentation nette des prêts à plus d'un an			
et autres valeurs immobilisées	(83)	(224)	(1 469)
Variation nette de l'endettement à moins d'un an	72	357	2 341
Variation des valeurs mobilières de placement	47	263	1 727
Trésorerie provenant des opérations de financement	(913)	1 585	10 399
Incidence des variations de taux de change	33	12	77
Variation globale de la trésorerie	93	84	550
Disponibilités au 1^{er} janvier	371	464	3 044
Disponibilités au 31 décembre	464	548	3 594

Voir l'Annexe pages 56 à 71 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

(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.

Comptes consolidés

Annexe

Les comptes consolidés des exercices 1999 et 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 par action ont été ajustées pour tenir compte de la division de la valeur nominale de l'action par deux intervenue en juin 2000.

NOTÉ 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 États-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 États-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 millions d'euros au 31 décembre 1999) qui serait ainsi porté à 807 millions d'euros au 31 décembre 2000 (637 millions d'euros au 31 décembre 1999), et par une diminution des capitaux propres consolidés de 148 millions d'euros (358 millions d'euros au 31 décembre 1999) qui seraient ainsi ramenés à 7 041 millions d'euros au 31 décembre 2000 (5 788 millions d'euros au 31 décembre 1999).

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) et 17 d'une mise en équivalence (16 en 1999). 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.

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

Écarts 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.

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 et 1999, la valeur de marché de ces actifs est proche de leur prix de revient.

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 goodwills, 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 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 et 1999 à 790 et 664 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. Éléments 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 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 - Éléments 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.

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, 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,
- 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 Danonesa.

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.

en millions d'euros	2000	1999 (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

NOTE 5 - Immobilisations corporelles

en millions d'euros	1999	2000
Terrains	311	304
Constructions		
et immeubles locatifs	1 905	1 791
Installations techniques, matériel		
et outillage industriels	4 976	4 717
Emballages commerciaux		
recupérables	374	122
Matériel de transport, matériel de bureau et autres immobilisations	562	664
Immobilisations en cours	285	446
Total	8 413	8 044
Amortissements cumulés	(4 692)	(4 080)
Montant net	3 721	3 964

NOTE 6 - Immobilisations incorporelles

en millions d'euros	1999	2000
Goodwills	4 170	5 829
Marques	1 850	1 720
Autres immobilisations incorporelles	800	353
Total	6 820	7 902
Amortissements des goodwills	(803)	(881)
Amortissements et provisions des autres immobilisations incorporelles	(497)	(300)
Amortissements cumulés	(1 300)	(1 181)
Montant net	5 520	6 721

Goodwills

en millions d'euros	1999	2000
Au 1^{er} janvier	3 394	3 367
Augmentations de l'exercice	530	2 030
Diminutions de l'exercice	(454)	(315)
Amortissements	(103)	(134)
Au 31 décembre	3 367	4 948

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.

Les augmentations et diminutions des exercices 2000 et 1999 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 pour 10 millions d'euros à la rubrique "Résultat des sociétés mises en équivalence" (10 millions d'euros en 1999). 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).

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

en millions d'euros et en valeurs nettes	1999	2000
Participations consolidées		
en début d'année suivante	158	206
Participations contrôlées		
de façon majoritaire	175	43
Participations minoritaires		
supérieures à 20 %	5	2
Participations inférieures à 20 %	245	320
Total	583	571

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

en millions d'euros	1999	2000
Au 1 ^{er} janvier	434	289
Mises en équivalence		
de l'exercice (Note 4)	45	160
Cessions de l'exercice (Note 2)	(254)	(61)
Résultats	29	33
Dividendes versés	(10)	(28)
Autres variations	45	15
Au 31 décembre	289	408

Les autres variations résultent essentiellement de l'évolution des taux de conversion. Exprimés à 100 % et en année pleine, les chiffres significatifs cumulés des sociétés associées, mises en équivalence, sont les suivants :

en millions d'euros	1999	2000
Chiffre d'affaires :		
- Europe de l'ouest	2 442	2 413
- International	1 120	1 568
Bénéfice net	157	163
Capitaux propres	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

en millions d'euros	1999	2000
Marchandises	116	72
Matières et fournitures	263	284
Produits semi-ouvrés		
et travaux en cours	64	60
Produits finis	287	298
Emballages commerciaux		
non récupérables	48	34
Moins provisions	(26)	(20)
Montant net	752	728

NOTE 11 - Clients et comptes rattachés - Autres comptes débiteurs

Clients et comptes rattachés

en millions d'euros	1999	2000
Clients et comptes rattachés	1 876	1 794
Effets à recevoir	125	89
Moins provision pour dépréciation		
des créances douteuses	(137)	(99)
Montant net	1 864	1 784
Dont effets escomptés non échus	11	7

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

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

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	1999	2000
Etat et collectivités	306	324
Intérêts courus à recevoir	31	37
Charges constatées d'avance	61	92
Acomptes versés aux fournisseurs	67	66
Autres	283	322
Total	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 (en euros) par action
2000			
Avant dilution	721	140 662 272	5,13
Options de souscription ou d'achat d'actions	0	711 449	(0,03)
Après dilution	721	141 373 721	5,10
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	0	680 930	(0,02)
Après dilution	699	148 990 002	4,69

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. 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 2 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) :

Année d'octroi des options	Prix de souscription ou d'achat (en euros)	Nombre d'options non exercées au 31 décembre 2000
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		2 519 650

Les mouvements de l'exercice ont été les suivants :

nombre d'options	1999	2000
Options en circulation		
au 1^{er} janvier	2 528 170	2 314 540
Options consenties	635 720	722 840
Options levées	(810 150)	(480 930)
Options échues non exercées	(39 200)	(36 800)
Options en circulation		
au 31 décembre	2 314 540	2 519 650

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 converties en actions.

NOTE 15 - Dettes à plus d'un an**Répartition par nature**

en millions d'euros	1999	2000
Emprunts obligataires (taux d'intérêt moyen : 6,1 % - 1999 : 6,7 %)	641	1 299
Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation (taux d'intérêt moyen : 4,3 % - 1999 : 3,2 %)	2 597	3 451
Moins partie à moins d'un an	(244)	(579)
Total	2 994	4 171

Répartition par échéances et par devises

Années d'échéance	1999	Années d'échéance	2000
			en millions d'euros
2001	454	2002	1 129
2002	265	2003	927
2003	134	2004	323
2004	394	2005	125
2005-2009	232	2006-2010	148
Après 2009	1 511	Après 2010	1 512
Indéterminées	4	Indéterminées	7
Total	2 994	Total	4 171

Répartition par échéances et par devises

	1999	2000
Franc Français	2 959	4 121
Roupie Indienne	11	23
Dollar USA	2	12
Renminbi Chinois	8	6
Dollar Singapour	3	4
Lire	3	1
Livre Sterling	1	1
Peseta	1	1
Franc Belge	3	-
Autres	3	2
Total	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). 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) ; 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 ;
- taux d'actualisation : 5,4 % (5,2 % en 1999)
- taux de croissance des salaires entre 2 % et 3 % (1,5 % et 2,75 % en 1999) 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).

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) ;
- taux de croissance des salaires entre 1,0 % et 5,9 % (2 % et 8 % en 1999) 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).

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 et 1999.

en millions d'euros	1999		2000	
	France	Étranger	France	Étranger
Droits accumulés sans projection de salaire	231	437	226	454
Droits accumulés avec projection de salaire	261	470	255	472
Valeur de marché des fonds	69	298	79	313
Droits accumulés supérieurs aux fonds	192	172	176	159
Éléments non amortis :				
Écarts actuariels et modifications de plans	25	14	10	6
Engagements provisionnés au bilan	167	158	166	153

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 et 12 millions d'euros au 31 décembre 2000 et 1999, respectivement, et sont reprises à la rubrique "Droits accumulés avec projection de salaire" du tableau ci-dessus.

Les variations durant les exercices 2000 et 1999, ainsi que les charges comptabilisées peuvent s'analyser de la façon suivante :

en millions d'euros	Droits accumulés avec projection de salaire	Valeur de marché des fonds	Éléments non amortis	Engagements provisionnés au bilan
Solde au 1 ^{er} janvier 1999	909	525	20	364
Charge de l'exercice :				
- 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)
Écarts 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	731	367	39	325

en millions d'euros	Droits accumulés avec projection de salaire	Valeur de marché des fonds	Éléments non amortis	Engagements provisionnés au bilan
Solde au 1 ^{er} janvier 2000	731	367	39	325
Charge de l'exercice :				
- Droits acquis	30			30
- Effet de l'actualisation	33			33
- Rendement des fonds		23		(23)
- Amortissement des écarts			(6)	6
Prestations versées	(49)	(27)		(22)
aux retraités				
Cotisations versées				
aux fonds		16		(16)
Écarts 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	727	392	16	319

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	1999	2000
Revalorisation des droits acquis	36	30
Intérêts (impact de l'actualisation)	32	33
Rendement des fonds	(21)	(23)
Amortissement des écarts actuariels	3	6
Charge nette de la période	50	46

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

en millions d'euros	1999	2000
Restructurations	18	30
Autres provisions pour risques et charges	292	223
Impôts différés	31	121
Subventions d'investissement	15	13
Total	356	387

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 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	1999	2000
Fournisseurs	1 531	1 524
Effets à payer	267	195
Total	1 798	1 719

Autres comptes créditeurs

en millions d'euros	1999	2000
Personnel et charges sociales	317	331
Remises de fin d'année à accorder aux clients	312	312
Etat et collectivités	160	251
Dettes de consignation d'emballages	135	54
Intérêts courus à payer	25	27
Impôts à payer	144	214
Autres	506	416
Total	1 599	1 605

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) dont 8,4 millions d'euros (7,4 millions en 1999) 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 et 1999 s'analysent comme suit :

	1999	2000
France	15 790	11 759
Reste de l'Europe	17 974	16 264
International	42 201	58 634
Total Groupe	75 965	86 657

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	1999	2000
Immobilisations corporelles	561	561
Goodwills	93	124
Autres immobilisations incorporelles	104	72
Total	758	757

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.

NOTE 21 - Autres charges et (produits)

en millions d'euros	1999	2000
Participation et intéressement	125	122
Amortissement des goodwills	93	124
Autres	22	(10)
Total	240	236

NOTE 22 - Frais financiers nets

en millions d'euros	1999	2000
Frais financiers	200	284
Produits financiers	(76)	(55)
Autres éléments financiers nets	7	(36)
Total	131	193

Le montant payé au titre des intérêts financiers s'élève en 2000 et 1999 respectivement à 225 et 120 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 :

en millions d'euros	1999	2000
Résultat avant impôts :		
• des sociétés françaises	507	673
• des sociétés étrangères	755	707
Total	1 262	1 380
Charge (produit) d'impôts :		
• Impôts courants :		
- des sociétés françaises	252	240
- des sociétés étrangères	289	321
	541	561
• Impôts différés :		
- des sociétés françaises	(41)	(13)
- des sociétés étrangères	(1)	14
	(42)	1
Total	499	562

Le 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 le 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 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 et 1999 respectivement à 388 et 346 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.

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 l'écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 37,76 % en 2000 et 39,99 % en 1999 s'analyse comme suit :

en pourcentage du résultat avant impôts	1999	2000
Taux courant d'impôt en France	39,99	37,76
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(2,50)	(1,88)
Effet de l'amortissement des goodwill	2,66	2,89
Effet d'autres différences	(0,61)	1,98
Taux effectif d'imposition	39,54	40,75

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 :

en millions d'euros	1999	2000
Sur les différences temporaires actif :		
• provisions pour retraite	59	62
• provisions pour restructuration	8	17
• autres différences	4	-
Sur les déficits reportables :		
• montant brut	111	136
• provision pour dépréciation	(59)	(108)
Impôts différés actifs total à long terme	123	107
Sur les différences temporaires passif :		
• amortissements		
des immobilisations corporelles	(146)	(98)
• intérêts capitalisés	(8)	(5)
• autres différences	-	(125)
Impôts différés passifs		
total à long terme	(154)	(228)
Impôts différés nets		
à long terme actif (passif) net	(31)	(121)

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) et proviennent principalement de différences temporaires entre les résultats fiscaux et sociaux des sociétés du Groupe.

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 :

en millions d'euros	1999	2000
Contrats de swaps de taux,		
dont l'échéance au 31 décembre est :		
• inférieure à un an	1 006	1 246
• comprise entre un et cinq ans	1 362	1 766
• au-delà de cinq ans	292	129
Contrats d'options de taux d'intérêts,		
dont l'échéance au 31 décembre est :		
• inférieure à un an	(589)	(102)
• comprise entre un et cinq ans	(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 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 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). Après gestion, ce taux a été ramené à 5,52 % en 2000 (4,33 % en 1999).

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. 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	1999	2000
Contrats d'(achats) ou de ventes à terme :		
• Dollar Américain	377	395
• Livre Sterling	137	422
• Euro	(642)	(1 091)
• Peso Mexicain	-	79
• Yen	114	72
• Franc Suisse	57	37
• Autres devises	3	81
Total des (achats) et ventes à terme	46	(5)
Dont		
- Achats à terme	(986)	(1 682)
- Ventes à terme	1 032	1 676
Options de change	(1)	
Total des instruments de change	45	(6)

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 35 % du résultat opérationnel (27 % en 1999).

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 et 1999 se répartit de la sorte par contrepartie :

en pourcentage du total de la juste valeur	1999	2000
au 31 décembre 2000 et 1999		
Notation de la contrepartie ("rating" Standard & Poors)		
• AAA	11 %	50 %
• AA	54 %	21 %
• A	34 %	29 %
• BBB	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).

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				1999		2000	
				Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché
Bilan et hors bilan							
Actifs et (Passifs)							
Hors éléments de dette nette							
Prêts à plus d'un an				266	266	286	286
Titres de participation				583	639	571	665
Sociétés mises							
en équivalence				289	289	408	408
Autres immobilisations							
financières				198	198	981	1 015
Créances d'exploitation				2 612	2 612	2 625	2 625
Prêts à moins d'un an				123	123	166	166
Dettes d'exploitation				(3 397)	(3 397)	(3 324)	(3 324)
Instruments (hors bilan)							
de couverture de risques							
de change				-	(39)	-	(3)
Bilan et hors bilan							
Actifs et (Passifs)							
Dette Nette							
Emprunts obligataires							
convertibles (et prime							
de remboursement							
provisionnée)				(562)	(562)	-	-
Dettes à plus d'un an				(2 994)	(3 013)	(4 171)	(4 200)
Emprunts à moins d'un an							
et banques				(563)	(563)	(1 013)	(1 013)
Valeurs mobilières							
de placement				487	487	235	235
Disponibilités				464	464	548	548
Instruments (hors bilan)							
de couverture							
des risques de taux				-	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).

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 Directions Métiers (Produits Laitiers Frais, Boissons et Biscuits). Les Pôles d'activité correspondent à cette structure.

2000 en millions d'euros	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	4	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
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

en millions d'euros	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

NOTE 27 - Répartition géographique de l'activité des pôles

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

NOTE 28 - Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2000

Sociétés consolidées pour la première fois en 2000

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

Sociétés fusionnées au 31 décembre 2000

- LAITERIE DE VILLECOMTAL société fusionnée avec DANONE FRANCE
- AGUAS MINERALES et VILLAVICENCIO fusionnent pour devenir AGUAS DE ARGENTINA
- AYMORÉ 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 décembre 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

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
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	Grande-Bretagne	100,00	100,00
GALBANI	Grande-Bretagne	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	République 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	États-Unis	100,00	93,79
DANONE DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
DANONE CLOVER	Afrique du Sud	55,00	66,77

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
Boissons			
SA DES EAUX MINÉRALES 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	Grande-Bretagne	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
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	Grande-Bretagne	100,00	100,00
LU GYORI	Hongrie	100,00	100,00
LU POLSKA	Pologne	75,00	75,00
BOLSHEVIK	Russie	73,43	73,43

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
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
DIB JAPON	Japon	100,00	100,00
DIB ASIA	Singapour	100,00	100,00

Sociétés holdings et financières

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

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
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	États-Unis	100,00	92,90
DANONE HOLDINGS USA	États-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	Grande-Bretagne	50,00	45,17
ABIL	Grande-Bretagne	100,00	45,17
BRITANNIA BRANDS	Grande-Bretagne	100,00	90,34
DANONE HOLDINGS UK	Grande-Bretagne	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

Sociétés consolidées par mise en équivalence

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
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

Informations relatives à la société mère

Comptes sociaux et résumé des résolutions

Compte de résultat résumé

Le bénéfice de l'exercice 2000 s'élève à 616 millions d'euros (4 042 millions de francs). Il est constitué essentiellement d'un résultat financier de 669 millions d'euros correspondant principalement aux dividendes reçus des filiales consolidées.

en millions de francs	en millions d'euros	1999	2000	2000
Résultat d'exploitation		(141)	(163)	(1 069)
Résultat financier		310	669	4 391
composé de :				
Produits de participation		341	699	4 586
Autres produits et charges financières		(31)	(30)	(195)
Résultat exceptionnel		166	(24)	(158)
Impôt sur les bénéfices		98	134	878
Bénéfice de l'exercice		433	616	4 042

Bilans résumés

Les bilans après répartition aux 31 décembre 1999 et 2000 se présentent comme suit :

en millions d'euros	en millions de francs	1999	2000	2000
ACTIF				
Immobilisations incorporelles et corporelles		12	14	95
Immobilisations financières		6 166	6 163	40 424
Autres créances et compte de régularisation		146	245	1 607
Valeurs disponibles		366	100	654
Total Actif		6 690	6 522	42 780
PASSIF				
Capitaux propres		4 207	4 320	28 336
Provisions pour risque et charges		19	34	225
Dettes financières		1 143	1 314	8 621
Autres dettes et comptes de régularisation		1 321	854	5 598
Total Passif		6 690	6 522	42 780

Immobilisations financières

Les immobilisations financières nettes sont composées aux 31 décembre 1999 et 2000 des éléments suivants :

en millions d'euros	en millions de francs	1999	2000	2000
Titres de participation		4 646	5 018	32 918
Autres immobilisations financières		1 520	1 145	7 506
Total immobilisations financières		6 166	6 163	40 424

Les titres de participation sont évalués à leur coût d'achat hors frais accessoires, à l'exception des titres de participation acquis avant le 31 décembre 1976, qui ont fait l'objet d'une réévaluation. L'impact de cette réévaluation sur les titres de participation au 31 décembre 2000 s'élève à 23 millions d'euros.

En fin d'année, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Outre la quote-part de capitaux propres de la filiale que les titres de participation représentent, leur valeur d'inventaire prend également en compte le potentiel économique et financier de la filiale considérée.

Les autres immobilisations financières comprennent 6 664 842 actions propres (5 851 201 actions propres en 1999). Les actions propres sont valorisées à leur prix d'acquisition. Une provision est calculée le cas échéant sur les titres n'ayant pas vocation à être annulés, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Capitaux propres

en millions d'euros	Mouvement du capital	Mouvement des primes	Autres postes	Total
Conversion du capital				
en euros	35	(35)		0
Augmentation de capital due au plan d'épargne entreprise	0	31		31
Réduction de capital par annulation d'actions	(6)	(788)		(794)
Conversion d'obligations, exercice de bons de souscription et d'options de souscription				
d'actions Groupe DANONE	7	515		522
Affectation du résultat de l'exercice 2000 au report à nouveau			329	329
Autres mouvements			25	25
Total des mouvements de l'exercice	36	(277)	354	113

Au 31 décembre 2000, le capital social est composé de 149 086 208 actions au nominal de 1 euro.

Dettes financières

Les dettes financières sont composées au 31 décembre 2000 des éléments suivants :

en millions	euros	francs
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres emprunts obligataires	1 260	8 262
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	23	153
Emprunts et dettes financières divers	31	206
Total dettes financières	1 314	8 621

Affectation du résultat et dividendes

Montant du dividende

L'affectation du résultat de l'exercice (troisième résolution de l'Assemblée générale Ordinaire) après distribution d'un dividende net par action de 1,90 euro, assorti d'un avoir fiscal de 0,95 euro maximum est la suivante :

en euros	
Origines	
Résultats de l'exercice	616 224 466
Report à nouveau antérieur	714 102 327
Total	1 330 326 793
Affectation	
Réserve légale	3 606 723
Dividendes	283 263 795
Report à nouveau	1 043 456 275
Total	1 330 326 793

Résumé des résolutions soumises à l'Assemblée générale Mixte du 29 mai 2001

Résolutions à caractère ordinaire

Première résolution

Approbation des conventions visées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L 225-40 du nouveau code de commerce.

Deuxième résolution

Approbation des comptes de l'exercice 2000 de la société Groupe DANONE.

Troisième résolution

Affectation du résultat et fixation du dividende.

Le bénéfice de l'exercice s'élevant à 616 224 466,32 euros, le montant distribuable est affecté au paiement d'un dividende à hauteur de 283 263 795,20 euros.

Ce dividende net de 1,90 euro par action est assorti d'un avoir fiscal de 0,95 euro maximum. Il sera détaché à compter du 6 juin 2001 et payable en numéraire à partir de cette date.

Quatrième et cinquième résolutions

Renouvellement pour trois années des mandats d'administrateurs de :

Messieurs Dominique Auburtin (4°)

Franck Riboud (5°)

Sixième résolution

Autorisation de procéder à l'acquisition par la société de ses propres actions.

Le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées sera de 9 000 000. Le prix d'achat unitaire des actions rachetées ne devra pas dépasser 200 euros et le prix de vente ne devra pas être inférieur à 120 euros.

Septième résolution

Autorisation d'émettre des obligations simples ou des titres subordonnés pour une durée de cinq ans pour un montant maximal de 2 milliards d'euros.

Résolutions à caractère extraordinaire

Huitième résolution

Délégation globale 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.

Neuvième résolution

Autorisation au Conseil d'administration de faire usage de la délégation précédente, avec suppression du droit préférentiel de souscription, mais avec faculté de conférer un délai de priorité.

Dixième résolution

Autorisation au Conseil d'administration d'utiliser, en cas d'offre publique portant sur les titres de la société, la délégation des pouvoirs nécessaires pour procéder à l'émission de valeurs mobilières.

Onzième résolution

Autorisation au Conseil d'administration d'augmenter le capital en faveur des salariés du Groupe DANONE ou des salariés de son Groupe avec renonciation corrélative au droit préférentiel de souscription.

Douzième résolution

Autorisation au Conseil d'administration de consentir des options d'achat d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux.

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%.

Quatorzième et quinzième résolutions

Modifications statutaires pour l'utilisation des nouveaux moyens techniques pour la tenue des Conseils d'administration et pour le vote par correspondance et l'envoi des pouvoirs pour les Assemblées générales.

Seizième résolution

Pouvoirs à conférer au Conseil d'administration pour l'accomplissement des formalités.

Conseil d'administration et Comités

au 15 mars 2001

Conseil d'administration

Franck Riboud Président-directeur général
Michel David-Weill Vice-président
Jacques Vincent Vice-président, Directeur général
 Administrateurs
Umberto Agnelli
Dominique Auburtin
Yves Boël
Yves Cannac
Luca Fossati
Jean Gandois
Jean-Claude Haas
Christian Laubie
Philippe Lenain
Jacques Nahmias
Edouard de Royère
Jérôme Seydoux
 Administrateurs Honoraires
Antoine Riboud Président d'Honneur
Daniel Carasso
Renaud Gillet
Pierre Lambertin

Comité des rémunérations

Michel David-Weill Président
Yves Boël
Jean Gandois

Comité d'audit

Jean-Claude Haas Président
Yves Cannac
Jean Gandois
Christian Laubie*

*nommé en 2001

Franck Riboud

Né en 1955. Actions détenues : 50 000.

Président-directeur général, Administrateur Scottish & Newcastle Plc, Renault

Michel David-Weill

Né en 1932. Actions détenues : 40 468.

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 SpA

Rémunération annuelle des membres du Conseil d'administration et des Comités

Le Conseil d'administration : jeton de 100 000 francs par an par administrateur*

Le Comité consultatif stratégique et des nominations : 50 000 francs par an pour le Président ; 25 000 francs par an par membre

Le Comité d'audit : 50 000 francs par an pour le Président ; 25 000 francs par an par membre

Le Comité des rémunérations : 20 000 francs par an pour le Président ; 10 000 francs par an par membre

* non perçu par les dirigeants ou mandataires sociaux du Groupe

Comité consultatif stratégique et des nominations

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

Jacques Vincent

Né en 1946. Actions détenues : 25 000.

Vice-président-directeur général, Président Danone (France), Danone Vitapole ; **Administrateur** Egidio Galbani SpA

Umberto Agnelli

Né en 1934. Actions détenues : 1 000.

Président IFIL S.p.A. ; **Vice-président, Administrateur délégué** IFIL SpA ; **Vice-président** Giovanni Agnelli EC Sapaz ; **Membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité Stratégique** Worms & Cie

Comité exécutif

Franck Riboud Président-directeur général
Jacques Vincent Vice-président, Directeur général
Jean-René Buisson Directeur général, Relations humaines
Emmanuel Faber Directeur général, Affaires financières
Jan Bennink Directeur général, Produits Laitiers Monde
Georges Casala Directeur général, Stratégie d'internationalisation
Jean-Louis Gourbin Directeur général, Biscuits Monde
Simon Israel Directeur général, Asie-Pacifique
Pedro Medina Directeur général, Eaux Monde

Parmi les **9** membres du Comité exécutif : **3** sont de nationalité non française, **5** sont dans le Groupe depuis moins de 10 ans, **4** ont moins de 45 ans

La moyenne d'âge du Comité exécutif est de **47** ans

Les **9** membres en fonction au 31/12/2000 ont reçu collectivement une rémunération* de 8,2 millions d'euros en 2000

* rémunérations fixes et variables reçues de l'ensemble des sociétés du Groupe

Dominique Auburtin

Né en 1951. Actions détenues : 1 000.

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

Yves Boël

Né en 1927. Actions détenues : 1 020.

Président SA Sofina ;

Président-administrateur délégué SA Union Financière Boël ;

Vice-président du Conseil SA Tractebel ;

Administrateur Eurafrance

Yves Cannac Indépendant*

Né en 1935. Actions détenues : 1 000.

Conseil du Groupe et Administrateur Cegos ;

Président du Comité Stratégique et Administrateur Caisse des Dépôts - Développement [C3D] ;

Administrateur Société Générale, AGF

Luca Fossati

Né en 1957. Actions détenues : 1 050.

Président AMERFINDIM Holding SA, FINDIM Investments SA (Suisse), Star Stabilimento Alimentare SpA ;

Administrateur IFIL SpA

Jean Gandois Indépendant*

Né en 1930. Actions détenues : 2 328.

Président du Conseil de Surveillance de Suez Lyonnaise des Eaux ; **Membre du Conseil de Surveillance** Siemens AG, Akzo Nobel ; **Administrateur** Institut Curie

Jean-Claude Haas

Né en 1926. Actions détenues : 8 190.

Associé-gérant Lazard Frères SAS ; **Administrateur** Eurafrance ;

Managing Director Lazard Brothers & Co Ltd

Commissaires aux comptes

Titulaires

Befec-Price Waterhouse

Membre de PriceWaterhouseCoopers

Mazars&Guérard

Suppléants

Marc Chauveau

Denis Grison

Christian Laubie

Né en 1938. Actions détenues : 64 392.

Président Alfabanque

Philippe Lenain

Né en 1936. Actions détenues : 1 000.

Administrateur Eco-Emballages, Nord Est

Jacques Nahmias Indépendant*

Né en 1947. Actions détenues : 1 134.

Président-directeur général Propétrol SA ; **Directeur général, Administrateur** Pétrofrance SA ; **Administrateur** DANONE SA

Edouard de Royère Indépendant*

Né en 1932. Actions détenues : 1 000.

Président d'Honneur, Administrateur L'Air Liquide SA ;

Président ANSA ; **Administrateur** L'Oréal, Sodexho, Solvay

Jérôme Seydoux Indépendant*

Né en 1934. Actions détenues : 1 016.

Président Pathé ; **Directeur général, Administrateur** Chargeurs ; **Membre du Conseil de Surveillance** Accor

*conformément à la définition du rapport Viénot

Principales entités du Groupe DANONE

Les chiffres d'affaires présentés n'intègrent pas les cessions intra-Groupe

en millions d'euros								Chiffre d'affaires 2000	% contrôle Groupe
Produits Laitiers Frais									
DANONE						France		1 080	100,0
GALBANI						Italie		1 054	95,0
DANONE SA						Espagne		820	55,7
DANNON COMPANY						Etats-Unis		579	100,0
BLÉDINA						France		403	100,0
DANONE DE MEXICO						Mexique		339	100,0
DANONE						Allemagne		305	100,0
DANONE						Argentine		288	99,5
DANONE						Italie		191	100,0
DANONE						Brésil		179	100,0
DANONE						Pologne		169	100,0
DANONE						Belgique		150	100,0
DANONE						Portugal		97	97,6
DANONE CLOVER						Afrique du Sud		93	55,0
DANONE CANADA DÉLISLE						Canada		91	100,0
DANONE						République Tchèque		81	97,8
DANONE						Hongrie		72	100,0

en millions d'euros								Chiffre d'affaires 2000	% contrôle Groupe
Boissons									
S.A. DES EAUX MINÉRALES D'EVIAN						France		464	100,0
MCKESSON WATER PRODUCTS						Etats-Unis		362	100,0
SOCIÉTÉ DES EAUX DE VOLVIC						France		314	100,0
GREAT BRANDS OF EUROPE USA						Export USA		216	100,0
ITALAQUE						Italie		189	100,0
DANNON WATER						Etats-Unis		176	100,0
FONT VELLA						Espagne		167	94,3
AGUAS ARGENTINA						Argentine		124	100,0
BONAFONT						Mexique		68	100,0
AQUATERRA						Canada		46	100,0
AGUAS DE LANJARON						Espagne		27	95,0

Mc Kesson: consolidée sur 10 mois en 2000

en millions d'euros								Chiffre d'affaires 2000	% contrôle Groupe
Biscuits									
LU/HEUDEBERT						France		1 137	100,0
JACOB'S BAKERY						Grande-Bretagne		264	100,0
BAGLEY						Argentine		219	91,3
SAIWA						Italie		186	100,0
DANONE						Brésil		159	100,0
OPAVIA						République Tchèque		139	99,6
LU BELGIE						Belgique		140	100,0
LU NEDERLAND						Pays-Bas		76	100,0
LU ESPANA						Espagne		75	100,0
IRISH BISCUITS						Irlande		70	100,0
PAPADOPOULOS						Grèce		70	60,0
LU POLSKA						Pologne		60	75,0
BOLSHEVIK						Russie		44	73,4

en millions d'euros								Chiffre d'affaires 2000	% contrôle Groupe
Asie-Pacifique									
WAHAHA						Chine		631	51,0
BRITANNIA INDUSTRIES						Inde		284	38,7
ROBUST						Chine		188	92,0
GRIFFIN'S FOOD						Nouvelle-Zélande		102	100,0
AMOY						Chine		77	100,0
SHANGAI AMOY FOODS						Chine		18	67,0
JIANGMEN DANONE BISCUITS						Chine		12	100,0
SHANGAI DANONE BISCUITS FOODS						Chine		52	60,0
DONGXIHU BREWERY						Chine		52	60,0
BRITANNIA BRAND MALAYSIA						Malaisie		43	100,0
HAOMEN BREWERY						Chine		28	70,0
CONTINENTAL BISCUITS						Pakistan		26	49,5
SHENZHEN HEALTH DRINKS						Chine		19	60,0

ROBUST: consolidée sur 9 mois en 2000

en millions d'euros								Chiffre d'affaires 2000	% contrôle Groupe
Autres Activités Alimentaires									
HP FOODS LTD						Grande-Bretagne		225	100,0
LEA & PERRINS INC.						Etats-Unis		54	100,0

Données financières sur dix ans (1991-2000)

en millions d'euros	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Activité-Résultats										
Chiffre d'affaires consolidé	10 072	10 779	10 688	11 711	12 112	12 797	13 488	12 935	13 293	14 287
Croissance organique du CA	+4,7%	+2,8%	+1,9%	+3,8%	+4,6%	+2,6%	+2,3%	+4,6%	+5,7%	+7,0%
Résultat opérationnel	1 022	1 085	968	1 025	1 070	1 140	1 224	1 293	1 391	1 550
Marge opérationnelle	10,1%	10,0%	9,1%	8,8%	8,8%	8,9%	9,1%	10,0%	10,5%	10,8%
Résultat net	525	555	522	538	325	516	559	598	682	721
Autofinancement et investissements										
Marge brute d'autofinancement	1 055	1 128	1 020	1 090	1 132	1 212	1 229	1 327	1 423	1 558
Investissements industriels	512	548	467	545	625	684	797	711	703	798
Free Cash Flow	543	580	553	545	506	528	433	616	720	760
Structure financière										
Capitaux propres (dont minoritaires)	4 874	5 022	5 494	6 121	6 329	6 895	7 268	7 297	6 867	8 019
Dette financière nette	1 800	2 077	2 432	2 412	2 514	3 289	2 752	2 873	3 119	4 401
Ratio d'endettement	37%	41%	44%	39%	40%	48%	38%	39%	45%	55%
Bourse¹ (au 31/12)										
Cours de l'action (en euros)	70	72	73	58	61	55	83	122	117	160
Nombre d'actions (en milliers)	114 022	127 576	135 780	139 370	142 592	145 278	146 144	147 850	148 272	149 086
Capitalisation boursière	8 976	9 247	9 670	7 946	8 749	8 005	11 964	17 971	17 347	23 943
Données par action (en euros)										
Bénéfice par action	4,1	4,3	3,9	3,9	2,4	3,6	3,8	4,1	4,7	5,10
Bénéfice par action avant amortissement des goodwill	4,4	4,6	4,3	4,3	2,8	4,1	4,5	4,8	5,4	5,09
Dividende par action (dont avoir fiscal ²)	1,5	1,7	1,8	1,9	1,9	2,0	2,1	2,3	2,6	2,85
Effectifs										
Effectifs totaux	59 158	58 063	56 419	68 181	73 823	81 579	80 631	78 945	75 965	86 657
Europe Occidentale	55 090	54 696	52 775	54 061	52 386	50 770	44 863	42 170	33 764	28 023
Hors Europe Occidentale	4 068	3 367	3 644	14 120	21 437	30 809	35 768	36 775	42 201	58 634

¹ données corrigées de la division par 2 du nominal de l'action en juin 2000

² hypothèse de 50 %, selon la législation applicable au bénéficiaire

Dates-clés de l'année 2001

Assemblée Générale Mixte des Actionnaires : **29 mai 2001**

Mise en paiement du dividende : **6 juin 2001**

Résultats semestriels : **25 juillet 2001** (chiffres provisoires)

Chiffre d'affaires des 9 premiers mois : **10 octobre 2001**



www.groupedanone.com

Groupe DANONE
7 rue de Téhéran - 75008 Paris
Tél : +33 1 44 35 20 20

Direction de la Communication du Groupe DANONE
Tél : +33 1 44 35 20 71 / 20 75

Informations financières :
www.finance.groupedanone.fr

Direction des Relations
Actionnaires et Investisseurs
Tél : +33 1 44 35 20 76
Numéro vert Actionnaires : 0800 320 323
(appel gratuit depuis un poste fixe en France métropolitaine)