

GROUPE DANONE

DOCUMENT DE REFERENCE 2001

Le présent document de référence a été déposé auprès de la Commission des Opérations de Bourse
le 28 mars 2002, conformément au règlement n° 98-01.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération
visée par la Commission des Opérations de Bourse.

SOMMAIRE

	<u>Page</u>
CHAPITRE 1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES	5
1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE	5
1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE	5
1.3 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES	5
1.4 ATTESTATION DES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES	6
1.5 POLITIQUE D'INFORMATION	6
CHAPITRE 2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'OPERATION	7
CHAPITRE 3 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE ET SON CAPITAL	8
3.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE	8
3.1.1 Dénomination sociale et siège social	8
3.1.2 Forme juridique et législation applicable	8
3.1.3 Date de constitution et durée de la Société	8
3.1.4 Objet social	8
3.1.5 Numéro d'inscription au registre du commerce et des sociétés	8
3.1.6 Consultation des documents juridiques	8
3.1.7 Exercice social	8
3.1.8 Répartition des bénéfices	8
3.1.9 Assemblées Générales	9
3.1.9.1 Droit de vote	9
3.1.9.2 Titres au porteur identifiable	10
3.1.9.3 Franchissements de seuils	10
3.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LE CAPITAL	10
3.2.1 Modification du capital et des droits attachés aux actions	10
3.2.2 Capital social	10
3.2.3 Capital autorisé mais non émis, engagement d'augmentation de capital	11
3.2.4 Instruments financiers non représentatifs du capital	12
3.2.5 Autres titres donnant accès au capital	12
3.2.6 Tableau d'évolution du capital au cours des cinq dernières années	13
3.3 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	14
3.3.1 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2001	14
3.3.2 Modifications dans la répartition du capital au cours des trois dernières années	14
3.3.3 Description sommaire du Groupe et de la place de la Société au sein du Groupe	15
3.4 MARCHE DES TITRES DE LA SOCIETE	15
3.5 DIVIDENDES	17
CHAPITRE 4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITE DU GROUPE	18
4.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE GROUPE DANONE ET DU GROUPE	18
4.1.1 Historique, faits marquants de l'année 2001 et organigramme du Groupe	18
4.1.2 Description des principales activités	22
4.1.3 Ventilation du chiffre d'affaires réalisé durant les trois dernières années	32
4.1.4 Principales sociétés du Groupe	32
4.1.5 Faits exceptionnels de l'année 2001	32

4.2	RISQUES DE DEPENDANCE	33
4.3	PERSONNEL	33
4.4	POLITIQUE D'INVESTISSEMENT	36
4.4.1	Politique de Recherche & Développement	36
4.4.2	Organisations et systèmes d'information	36
4.4.3	Principaux sites de production	37
4.4.4	Principaux investissements de l'année 2001	37
4.4.5	Principaux investissements futurs	38
4.5	PRINCIPALES FILIALES ET SOCIETES AFFILIEES	38
4.6	FACTEURS DE RISQUE	38
4.6.1	Risques de marché	38
4.6.2	Risques juridiques	39
4.6.3	Risques industriels et liés à l'environnement	40
4.6.4	Assurances et couverture des risques du Groupe	41
4.6.5	Autres risques, risques inhérents à l'activité	41
CHAPITRE 5 PATRIMOINE – SITUATION FINANCIERE – RESULTATS		43
5.1	COMMENTAIRES DE LA DIRECTION GENERALE SUR L'ACTIVITE ET LES RESULTATS DU GROUPE	43
5.2	DOCUMENTS CONSOLIDES	57
5.2.1	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	58
5.2.2	Comptes consolidés	59
5.2.3	Rapprochement du bénéfice net et des capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés et le bénéfice net et les capitaux propres établis selon les normes américaines	93
5.3	DOCUMENTS SOCIAUX	96
5.3.1	Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte	97
5.3.2	Rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	102
5.3.3	Comptes de la société mère GROUPE DANONE	103
5.3.4	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées ...	113
CHAPITRE 6 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE		115
6.1	COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	115
6.1.1	Composition du Conseil d'Administration	115
6.1.2	Fonctionnement des organes d'administration, de direction et de surveillance	116
6.1.2.1	Comité d'Audit	116
6.1.2.2	Comité des Rémunérations	116
6.1.2.3	Comité Consultatif Stratégique et des Nominations	116
6.1.3	Comité Exécutif	117
6.2	INTERETS DES DIRIGEANTS	117
6.2.1	Rémunération des dirigeants	117
6.2.2	Plans d'options d'achat et de souscription d'actions	117
6.2.3	Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	117

6.3	INTERESSEMENT DU PERSONNEL	118
6.3.1	Contrats d'intéressement et de participation	118
6.3.2	Options conférées au personnel sur les actions de la Société	119
6.3.3	Attribution et levées d'options sur les actions de la Société intervenues au cours de l'exercice	120
CHAPITRE 7	EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR	121
7.1	EVOLUTION RECENTE DE GROUPE DANONE ET DU GROUPE	121
7.2	PERSPECTIVES D'AVENIR	121
ANNEXES	ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 16 AVRIL 2002 EVENTUELLEMENT REPORTABLE AU 25 AVRIL 2002	122
A.1	RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE	123
A.2	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 16 AVRIL 2002 EVENTUELLEMENT REPORTEE AU 25 AVRIL 2002	131
A.3	MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION	132

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

1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Monsieur Franck Riboud
Président Directeur Général
GROUPE DANONE

1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

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

Le Président Directeur Général,
Franck RIBOUD

1.3 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

Commissaires aux Comptes Titulaires

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers
34, place des Corolles-Tour AIG
92908 Paris La Défense 2
Représenté par Pierre Coll et Patrick Seurat

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

Date de début du premier mandat

21 mai 1992

21 mai 1992

Date d’expiration des mandats

Assemblée Générale statuant sur
les comptes de l’exercice 2003

Assemblée Générale statuant sur
les comptes de l’exercice 2003

Commissaires aux Comptes Suppléants

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

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

Date de début du premier mandat

21 mai 1992

21 mai 1992

Date d’expiration des mandats

Assemblée Générale statuant sur
les comptes de l’exercice 2003

Assemblée Générale statuant sur
les comptes de l’exercice 2003

1.4 ATTESTATION DES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

“En notre qualité de commissaires aux comptes de la société GROUPE DANONE et en application du règlement COB n° 98-01, nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes historiques données dans le présent document de référence.

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

Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence, afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations portant sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la société acquise dans le cadre de notre mission.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2001, 2000 et 1999 arrêtés par le Conseil d'Administration, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France, et ont été certifiés sans réserve ni observation.

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

Paris, le 27 mars 2002

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

Pierre COLL – Patrick SEURAT

1.5 POLITIQUE D'INFORMATION

Responsable de l'information :

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

Le calendrier de la communication financière pour l'année 2002 se présente comme suit :

- 23 avril 2002 : Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2002
- 25 avril 2002 : Assemblée Générale des actionnaires (Carrousel du Louvre, Paris)
- 24 juillet 2002 : Chiffre d'affaires du 2^{ème} trimestre et résultats provisoires du 1^{er} semestre 2002
- 17 octobre 2002 : Chiffre d'affaires du 3^{ème} trimestre 2002 et résultats définitifs du 1^{er} semestre 2002

CHAPITRE 2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'OPERATION
NEANT

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

3.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE

3.1.1 Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est GROUPE DANONE.

Siège social

Le siège social de la Société est situé au 7, rue de Téhéran, 75008 Paris.

3.1.2 Forme juridique et législation applicable

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

3.1.3 Date de constitution et durée de la Société

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

3.1.4 Objet social

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

- Directement ou indirectement : l'industrie et le commerce de tous produits alimentaires ; l'industrie et le commerce de tous produits d'emballage ; la réalisation de toutes opérations financières et la gestion de tous droits mobiliers et titres, cotés ou non, français ou étrangers, l'acquisition et la gestion de tous biens et droits immobiliers.
- La Société pourra, généralement, faire toutes opérations mobilières, immobilières, industrielles, commerciales et financières se rattachant directement ou indirectement ou pouvant être utiles, à un titre quelconque, à la Société pour son objet.
- Elle pourra agir directement ou indirectement et faire toutes ces opérations en tous pays, pour son compte ou pour le compte de tiers, et soit seule, soit en participation, association, groupement ou sociétés, avec toutes autres personnes ou sociétés, et les réaliser et exécuter sous quelque forme que ce soit.
- Elle pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés et affaires françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet, par création de sociétés spéciales, au moyen d'apport ou souscription, par acquisition d'actions, obligations ou autres titres et de tous droits sociaux et, généralement, par toutes formes quelconques.

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

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

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

3.1.6 Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux des Assemblées Générales, rapports des Commissaires aux Comptes et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social.

3.1.7 Exercice social

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

3.1.8 Répartition des bénéfices

Sur le bénéfice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé (i) en premier lieu 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale, prélèvement qui cessera d'être obligatoire lorsque ledit fonds aura atteint le dixième du capital, mais reprendra son cours si, pour une cause quelconque, cette quotité n'est plus atteinte, et (ii) toutes sommes à porter en réserve en application de la loi.

Le solde, augmenté des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable sur lequel est prélevée la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, un intérêt de 6 % l'an sur le montant libéré et non remboursé de leurs actions, sans qu'en cas d'insuffisance des bénéfices d'un exercice pour effectuer ce paiement, il puisse être fait un prélèvement sur les résultats des exercices ultérieurs.

L'excédent est à la disposition de l'Assemblée Générale annuelle pour, sur la proposition du Conseil d'Administration, être réparti aux actions à titre de dividende ou être, en totalité ou en partie, affecté à tous comptes de réserves ou de prévoyance et même à un compte d'amortissement du capital ou être reporté à nouveau.

Les réserves dont l'Assemblée Générale a la disposition pourront être employées, sur sa décision, pour payer un dividende aux actions. En ce cas, la décision indiquera expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont effectués.

3.1.9 Assemblées Générales

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

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

Les Assemblées sont tenues dans la ville du siège social ou dans toute autre localité, suivant la décision prise à ce sujet par le convoquant et au lieu indiqué dans les convocations.

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions, sous réserve de la déchéance encourue en vertu de toutes dispositions législatives ou réglementaires.

L'Assemblée Générale, régulièrement convoquée et constituée, représente l'universalité des actionnaires ; ses décisions sont obligatoires pour tous, même pour les dissidents, les incapables et les absents.

Tout actionnaire ne peut se faire représenter que par son conjoint ou par un autre actionnaire en vertu d'un pouvoir dont la forme est déterminée par le Conseil d'Administration.

Les mineurs et incapables sont représentés par leurs tuteurs et administrateurs, sans que ces derniers aient besoin d'être personnellement actionnaires. Une personne morale est valablement représentée par tout représentant légal ayant qualité ou par une personne spécialement habilitée à cet effet.

Le droit de participer aux Assemblées pourra être subordonné (i) pour les titulaires d'actions nominatives, à l'inscription des actions aux comptes de leurs propriétaires, tenus par la Société ou par le mandataire désigné par la Société, (ii) pour les titulaires d'actions au porteur, au dépôt, au siège social ou en tout autre lieu désigné dans la convocation, des certificats constatant l'inscription en compte et l'immobilisation des actions par tout intermédiaire financier agréé.

Ces formalités doivent être accomplies avant une date fixée par la convocation et qui ne peut être antérieure de plus de cinq jours à celle de la réunion de l'Assemblée.

3.1.9.1 Droit de vote

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

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

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

3.1.9.2 Titres au porteur identifiable

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

3.1.9.3 Franchissements de seuils

En sus des déclarations légales, les statuts prévoient que toute personne, physique ou morale, qui vient à détenir ou cesse de détenir, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L 233-7 et suivants du livre II du Code de commerce, une fraction égale à 0,5 % des droits de vote ou un multiple de cette fraction, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de quinze jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, informer la Société du nombre total d'actions ou de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'elle détient, seule ou indirectement ou encore de concert. Pour les franchissements de seuil résultant d'une acquisition ou d'une cession en bourse, le délai de quinze jours démarre à compter du jour de la négociation des titres et non de leur livraison.

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant 5 % des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

3.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LE CAPITAL

3.2.1 Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

3.2.2 Capital social

Capital social au 31 décembre 2001

Au 31 décembre 2001, le capital social de 141.033.427 euros, entièrement libéré, est divisé en 141.033.427 actions, toutes de même catégorie dont la valeur nominale est de 1 euro.

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

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

Acquisition par la Société de ses propres actions

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

Selon les circonstances, les actions rachetées peuvent être conservées en autocontrôle, remises en paiement ou échangées dans le cadre d'opérations futures, cédées ultérieurement sur le marché, ou utilisées dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions réservées aux salariés ou mandataires sociaux ; enfin la Société se réserve également la possibilité d'utiliser le programme de rachat d'actions pour intervenir sur le marché à des fins de régularisation des cours. Les actions peuvent être achetées par tous moyens, en utilisant, le cas échéant, tous instruments financiers dérivés ou optionnels (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci) négociés sur les marchés réglementés ou de gré à gré.

L'Assemblée Générale du 22 mai 2000 a autorisé, pour une période de dix huit mois, le Conseil d'Administration à opérer en Bourse dans les conditions de la loi en vigueur lors du rachat de ces actions, sur un nombre d'actions maximum de 6.000.000 actions à un prix maximum d'achat de 175 euros et un prix minimum de vente de 100 euros. Ce programme de rachat d'actions propres a fait l'objet d'une note d'information, qui a reçu le visa n° 00-561 de la Commission des Opérations de Bourse le 14 avril 2000.

Cette autorisation a été remplacée par une nouvelle autorisation, donnée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001, portant sur un nombre maximum de 9.000.000 d'actions au prix maximum d'achat de 200 euros et au prix minimum de vente de 120 euros. Ce programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une note d'information, qui a reçu le visa n° 01-404 de la Commission des Opérations de Bourse le 20 avril 2001.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 22 mai 2000, la Société a acquis 409.431 actions entre le 1^{er} janvier 2001 et le 28 mai 2001 au prix moyen de 137,7 euros. Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001, la Société a acquis 6.406.426 actions entre le 29 mai et le 31 décembre 2001 au prix moyen de 134,8 euros.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001, la Société a acquis 1.382.082 actions en janvier et février 2002 au prix de moyen de 132 euros. Ce programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une note d'information, qui a reçu le visa n° 02-261 de la Commission des Opérations de Bourse le 22 mars 2002.

Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 25 avril 2002 une nouvelle autorisation de dix huit mois, qui annulera et remplacera celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001, pour racheter un maximum de 9.000.000 d'actions à un prix maximum de 200 euros et un prix minimum de vente de 120 euros.

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

L'Assemblée Générale du 29 mai 2001 a autorisé, pour une période de vingt-quatre mois, le Conseil d'Administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société, dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée.

Dans ce cadre 8.500.000 actions ont été annulées le 31 décembre 2001, ce qui a conduit à une réduction de capital de 8,5 millions d'euros. Au 31 décembre 2001, après ces opérations, la Société détenait directement ou indirectement 6.345.679 actions, dont 2.870.060 dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions consenties aux cadres supérieurs du Groupe.

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

Depuis 1992, l'Assemblée Générale a donné chaque année au Conseil d'Administration l'autorisation d'augmenter le capital de la Société, y compris en cas d'offre publique d'achat et d'échange, par l'émission d'actions ou autres titres pour un montant nominal total maximal. Ce montant est à ce jour de 50 millions d'euros suite au renouvellement de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001, représentant 50 millions d'actions. Ces actions peuvent être émises, au choix du Conseil d'Administration, avec ou sans droit préférentiel de souscription ; dans ce dernier cas, un droit de priorité pourrait être éventuellement conféré aux actionnaires.

L'Assemblée Générale du 25 avril 2002 est appelée à renouveler les autorisations d'émission de toutes valeurs mobilières avec et sans droit préférentiel de souscription, y compris en cas d'OPA ou d'OPE selon les conditions figurant dans le tableau ci-après.

<u>Nature des titres</u>	<u>Montant maximal de l'augmentation de capital autorisée</u>	<u>Date d'autorisation</u>	<u>Date limite de validité</u>
Autorisations avec droit préférentiel de souscription			
Toutes valeurs mobilières.....	45 millions d'euros nominal (2)	25 avril 2002	25 juin 2004 (1)
Toutes valeurs mobilières en cas d'OPA ou OPE sur la Société	45 millions d'euros nominal (2)	25 avril 2002	l'Assemblée Générale approuvant les comptes de l'exercice 2002 (1)
Autorisations sans droit préférentiel de souscription			
Toutes valeurs mobilières.....	45 millions d'euros nominal (2)	25 avril 2002	25 juin 2004 (1)
Toutes valeurs mobilières en cas d'OPA ou OPE sur la Société	45 millions d'euros nominal (2)	25 avril 2002	l'Assemblée Générale approuvant les comptes de l'exercice 2002 (1)
Autorisation en faveur des salariés			
Options d'achat d'actions.....	2 millions d'actions	29 mai 2001	29 juillet 2003
Fonds GROUPE DANONE	2 millions d'euros nominal	29 mai 2001	29 juillet 2003

(1) Sous réserve de l'adoption des résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 25 avril 2002.

(2) Ces montants ne sont pas cumulables.

3.2.4 Instruments financiers non représentatifs du capital

Néant

3.2.5 Autres titres donnant accès au capital

Les Obligations Convertibles

La Société a émis en juin 2001 un emprunt obligataire, au taux de 1,20 % l'an, pour un montant nominal de 999.999.974 euros, représenté par 5.076.142 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes d'une valeur nominale unitaire de 197 euros.

Cet emprunt obligataire vient à échéance le 1er janvier 2007 mais tout porteur d'obligations pourra, à son seul gré, demander le remboursement en numéraire par anticipation de tout ou partie des obligations dont il sera propriétaire le 19 juin 2003, le 19 juin 2004 et le 19 juin 2005 ; les obligations seront alors remboursées au pair majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de remboursement effectif. Par ailleurs, une exigibilité anticipée en cas de défaut est prévue.

Parallèlement, la Société pourra, à son seul gré, procéder à tout moment à compter du 1er janvier 2005 jusqu'au 31 décembre 2006 au remboursement anticipé de la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de remboursement effectif, si le cours de l'action Danone excède 30 % du prix du remboursement anticipé (à titre indicatif 259,17 euros).

La Société avait émis, en janvier 1990 et octobre 1993, deux emprunts obligataires respectivement pour un montant de 504 millions d'euros, au taux de 6,60 % l'an et venant à échéance le 1er janvier 2000 et de 610 millions d'euros, au taux de 3 % l'an et venant à échéance le 1er janvier 2002. Comme les deux contrats d'émission en offraient la possibilité, ces deux emprunts obligataires ont été remboursés par anticipation en 1999 et en 2000.

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

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

L'Assemblée Générale a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois et sur une période maximale de 26 mois, des options de souscription et d'achat d'actions dans la limite de 1 % du capital de la Société pour les plans de mai 1995 et mai 1997, et de deux millions d'actions pour les plans de mai 1999 et mai 2001.

Dans le cadre de ces autorisations, le Conseil d'Administration a attribué aux principaux cadres supérieurs du Groupe des options leur permettant d'acquérir un total de 2.870.060 actions existantes et de souscrire à un total de 299.365 actions nouvelles (voir paragraphe 6.3.2).

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

Date de constatation ⁽¹⁾	Nombre d'actions créées ou annulées	Nature de l'opération	Variation du capital		Montants successifs du capital	Nombre cumulé d'actions
			Nominal (en euros)	Prime d'émission (en euros)		
29 janvier 1997	9 actions	Conversion d'obligations 1990	27.824,99	1.690.381,99	110.737.669	72.639.149 actions
	23 actions	Conversion d'obligations 1993				
	18.220 actions	Levées d'options				
		Augmentation de capital réservée au FCPE				
28 mai 1997	96.910 actions	FCPE	147.738,34	10.307.408,69	110.885.407	72.736.059 actions
28 janvier 1998	205 actions	Conversion d'obligations 1990	511.542,68	36.500.077,44	111.396.950	73.071.609 actions
	82 actions	Conversion d'obligations 1993				
	335.263 actions	Levées d'options				
		Augmentation de capital réservée au FCPE				
8 Juin 1998	138.849 actions	FCPE	211.673,94	20.466.329,50	111.608.624	73.210.458 actions
26 janvier 1999	489.456 actions	Conversion d'obligations 1990	1.089.022,60	84.229.685,48	112.697.646	73.924.810 actions
	18.014 actions	Conversion d'obligations 1993				
	206.882 actions	Levées d'options				
		Conversion d'obligations 1990				
7 mai 1999	3.533.766 actions	Réduction de capital par annulation d'actions	5.387.191,54	435.509.212,72	118.084.838	77.458.576 actions
	(4.500.000) actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	(6.860.205,78)	(1.014.492.425,58)	111.224.632	72.958.576 actions
7 juin 1999	178.576 actions	FCPE	272.237,36	32.159.943,46	111.496.869	73.137.152 actions
26 janvier 2000	388.975 actions	Levées d'options	1.522.105,87	132.940.775,08	113.018.975	74.135.588 actions
	609.461 actions	Conversion d'obligations 1993				
		Conversion du capital social en euros				
			35.252.200,68	(35.252.200,68)	148.271.176	74.135.588 actions
4 avril 2000	(3.200.000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(6.400.000)	(787.663.678,95)	141.871.176	70.935.588 actions
4 mai 2000	3.279.711 actions	Conversion d'obligations 1993	6.559.422	500.929.127,55	148.430.598	74.215.299 actions
24 mai 2000	191.415 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	382.830	31.181.570,75	148.813.428	74.406.714 actions
5 juin 2000		Division du nominal par deux			148.813.428	148.813.428 actions
30 janvier 2001	272.780 actions	Levées d'options	272.780	14.191.240,06	149.086.208	149.086.208 actions
28 mai 2001	341.944 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	341.944	39.908.284,24	149.428.152	149.428.152 actions
20 décembre 2001	(8.500.000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(8.500.000)	(1.086.466.285,23)	140.928.152	140.928.152 actions
17 janvier 2002	105.275 actions	Levées d'options	105.275	5.432.231,50	141.033.427	141.033.427 actions

(1) Les Conseils d'Administration, ou par délégation le Président, entérinent en janvier de chaque année le capital social au 31 décembre de l'année précédente.

3.3 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

3.3.1 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2001

Le tableau suivant donne certaines informations concernant les actionnaires connus de la Société au 31 décembre 2001. A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement 5 % ou plus du capital et des droits de vote.

Actionnaire	Nombre d'actions détenues	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote	Pourcentage des droits de vote (2)
Eurazeo	6.112.090	4,33 %	6.166.226	4,04 %
Worms & Cie	5.023.320	3,56 %	10.046.640	6,58 %
Caisse des Dépôts et Consignations (3)	4.179.334	2,96 %	4.179.334	2,74 %
FCPE "Fonds GROUPE DANONE"	1.528.988	1,09 %	2.399.262	1,57 %
Public	117.844.016	83,56 %	129.849.169	85,07 %
La Société et ses filiales (1)	6.345.679	4,50 %	–	–
Total	141.033.427	100,00 %	152.640.631	100,00 %

(1) Dont 1.441.030 actions (soit 1,02 % du capital) détenues indirectement.

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

(3) Information communiquée par la Caisse des Dépôts et Consignations le 3 septembre 2001.

Au 31 décembre 2001, le nombre total d'actions détenues par les administrateurs et les membres du Comité Exécutif (22 personnes), était de 139.704 actions, soit 0,1 % du capital, hors les 11.135.410 actions détenues par Eurazeo et Worms dans lesquels M. Michel David-Weill pour Eurazeo et M. Umberto Agnelli pour Worms ont des intérêts directs et/ou indirects.

Au 31 décembre 2001, dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001 ou d'autorisations antérieures, le Groupe détenait directement ou au travers de sa filiale espagnole Danone SA (détenue à 55,74 %) 6.345.679 actions GROUPE DANONE, soit 4,5 % du capital.

Pactes d'Actionnaires

Les accords IFIL/Worms. IFIL, Worms et la Société ont conclu un pacte d'actionnaires le 12 octobre 1994 (le "Pacte d'Actionnaires IFIL/Worms") par lequel les parties ont convenu que les participations d'IFIL et Worms, ensemble, n'excéderaient pas 5,80 % du capital de la Société. A la suite de différentes opérations d'apports et de fusions, la totalité des actions GROUPE DANONE, auparavant détenue par IFIL ou Worms, est détenue par la société Worms et Cie, elle-même détenue majoritairement par le Groupe IFIL. Le Pacte d'Actionnaires IFIL/Worms prendra fin le 31 décembre 2003, et sera automatiquement renouvelé, sauf dénonciation, par période de deux ans.

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

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

La société Worms & Cie, qui a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 5 % du capital de la Société le 9 avril 1999, détenait au 31 décembre 2001 3,56 % du capital et 6,58 % des droits de vote de la Société.

La société Eurazeo, qui a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 5 % du capital de la Société le 22 février 2001, détenait au 31 décembre 2001 4,33 % du capital et 4,04 % des droits de vote de la Société.

La société FINDIM et sa filiale AMERFINDIM, qui détenaient 2,25 % du capital et 4,10 % des droits de vote de la Société au 31 décembre 1999, a déclaré le 18 décembre 2001 détenir moins de 0,5 % du capital de la Société.

La Caisse des Dépôts et Consignations, qui a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 2,5 % des droits de vote de la Société le 31 janvier 2002, détenait au 31 décembre 2001 2,96 % du capital et 2,74 % des droits de vote de la Société.

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

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

Voir 4.1.1 *‘Historique, faits marquants de l'année 2001 et organigramme du Groupe’*

3.4 MARCHE DES TITRES DE LA SOCIETE

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

Les actions de la Société font partie du CAC 40, principal indice publié par Euronext Paris et des deux indices larges Dow Jones Eurostoxx et Dow Jones Stoxx. De plus, les actions de la Société sont entrées en septembre 2000 dans l'indice Eurostoxx 50 et en octobre 2000 dans la composition du Dow Jones Sustainability Group Index. L'Eurostoxx 50 regroupe les cinquante premières capitalisations boursières de la zone euro. Le Dow Jones Sustainability Group Index regroupe 236 sociétés dans 24 pays, sociétés sélectionnées sur des critères très stricts allant de la qualité de leur gouvernement d'entreprise à la politique de responsabilité sociale mais aussi sur des critères d'innovation et de performance économique.

Depuis novembre 1997, les actions de la Société sont également cotées au New York Stock Exchange sous forme d'American Depositary Shares (‘ADS’), code DA ; chaque ADS représentant 1/5^e d'action GROUPE DANONE.

Cours de bourse et volumes de transactions

Euronext Paris (actions)

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

	Volumes			Cours		
	En titres (en titres) (1)	En capitaux (en millions d'euros)	Moyenne quotidienne (en titres)	Cours moyen mensuel (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)
2000						
Janvier	15.034.498	1.729,48	715.928	115,50	123,5	109,5
Février	11.012.700	1.195,59	529.436	108,08	112,3	103,4
Mars	16.726.068	1.852,56	768.292	105,45	116,0	90,2
Avril	10.160.632	1.264,54	574.902	121,45	127,5	112,9
Mai	13.462.586	1.798,97	616.126	130,81	139,8	120,3
Juin	9.722.256	1.474,00	502.840	134,27	141,6	123,6
Juillet	10.050.630	1.601,94	539.595	145,09	164,5	137,1
Août	10.970.425	1.764,51	490.472	156,37	163,7	150,0
Septembre	12.618.549	2.174,36	666.721	156,11	163,0	147,9
Octobre	12.678.071	2.130,92	614.016	155,33	172,4	143,5
Novembre	15.270.486	2.407,72	697.870	162,19	173,0	138,3
Décembre	7.906.018	1.438,72	520.946	154,37	167,3	143,6
2001						
Janvier	15.644.338	2.285,07	711.106	147,23	163,3	135,0
Février	11.711.666	1.718,59	585.583	146,49	152,8	139,7
Mars	13.163.834	1.856,59	598.356	141,24	150,1	132,1
Avril	9.936.995	1.388,56	523.000	140,21	148,5	131,7
Mai	12.015.716	1.768,08	546.169	146,43	154,8	141,0
Juin	14.347.733	2.220,77	777.387	154,31	162,1	148,7
Juillet	10.875.783	1.656,73	494.354	153,98	162,8	146,0
Août	12.029.696	1.777,30	523.030	147,08	154,3	142,1
Septembre	18.012.750	2.577,87	900.638	144,07	154,5	131,1
Octobre	21.175.959	2.848,00	920.694	135,68	146,3	124,9
Novembre	15.732.944	2.041,43	715.134	130,51	135,5	125,8
Décembre	9.638.917	1.265,48	535.495	130,22	137,8	125,3
2002						
Janvier	14.002.343	1.851,45	636.470	132,64	139,4	129,2
Février	12.454.155	1.633,82	622.708	131,25	134,8	125,2

Source Euronext Paris S.A.

(1) Y compris les transactions effectuées hors bourse.

New York Stock Exchange (ADS)

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

	Volumes			Cours		
	En titres	En capitaux	Moyenne quotidienne	Cours moyen mensuel	Plus haut	Plus bas
	(en milliers de titres)	(en milliers de dollars US)(1)	(en milliers de titres)	(en dollars US)	(en dollars US)	(en dollars US)
2000						
Janvier	1.089,6	25.248,2	54,5	23,2	24,6	21,7
Février	887,2	18.956,8	44,4	21,4	22,4	20,1
Mars	1.874,2	38.048,0	81,5	20,5	22,6	17,7
Avril	1.154,8	27.075,4	60,8	23,4	24,4	22,4
Mai	1.141,6	27.335,6	54,4	23,9	25,3	22,3
Juin	927,7	24.007,9	42,2	25,9	27,1	24,0
Juillet	711,9	19.775,2	35,6	27,8	30,6	26,7
Août	1.171,3	33.443,0	50,9	28,6	29,8	27,4
Septembre	1.098,0	30.247,7	54,9	27,5	28,8	26,1
Octobre	858,1	23.124,1	39,0	26,9	29,2	25,2
Novembre	1.046,2	29.195,3	49,7	27,9	29,5	24,8
Décembre	888,8	24.955,7	44,4	28,1	30,7	26,1
2001						
Janvier	895,1	24.546,3	42,6	27,4	30,2	25,7
Février	577,1	15.604,2	30,4	27,0	27,9	26,4
Mars	533,9	13.670,5	24,3	25,6	27,9	24,1
Avril	412,6	10.232,9	29,5	24,8	25,5	24,0
Mai	498,7	12.838,5	22,7	25,7	26,2	25,0
Juin	380,3	10.045,2	18,1	26,4	27,4	25,6
Juillet	372,6	9.835,1	17,7	26,4	27,4	25,8
Août	685,0	18.056,6	29,8	26,4	27,6	25,3
Septembre	552,7	14.477,4	36,8	26,2	27,6	25,2
Octobre	743,5	18.240,3	32,3	24,5	26,4	22,9
Novembre	1.008,0	23.340,2	51,4	23,2	23,8	22,5
Décembre	540,8	12.592,0	27,0	23,3	24,0	22,3
2002						
Janvier	810,3	18.950,5	38,6	23,4	24,6	22,6
Février	604,9	13.783,3	31,8	22,8	23,2	22,2

Source : Bloomberg

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

3.5 DIVIDENDES

Un dividende de 2,06 euros et 3,09 euros avec avoir fiscal sera proposé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2002 aux 141.033.427 actions portant jouissance au 1er janvier 2001.

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

	<u>Dividende relatif à l'année</u>	<u>Dividende par action</u>	<u>Dividende approuvé(1)</u> (en millions d'euros)	<u>Dividende payé (1)</u> (en millions d'euros)
1996		€ 1,30	188	188
1997		€ 1,41	206	204
1998		€ 1,50	222	207
1999		€ 1,75	259	236
2000		€ 1,90	283	268

(1) Les actions auto-détenues ne donnent pas droit au versement du dividende.

Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France.

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

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

CHAPITRE 4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITE DU GROUPE

4.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE GROUPE DANONE ET DU GROUPE

4.1.1 Historique, faits marquants de l'année 2001 et organigramme du Groupe

Historique

Les origines du Groupe DANONE (ci-après également "le Groupe" ou "Danone") remontent à 1966, lorsque la fusion de deux sociétés verrières françaises, Glaces de Boussois et Verrerie Souchon Neuvesel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuvesel ("BSN"). En 1967, BSN réalisait un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage. A partir de 1970, le Groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et a successivement racheté les Brasseries Kronenbourg, la Société Européenne de Brasseries et la Société des Eaux Minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre d'emballage du Groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le Groupe BSN est devenu le leader⁽¹⁾ français de la bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile, qui, à l'époque, était intégrée aux activités de la société Evian. En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisant un chiffre d'affaires important dans les produits laitiers⁽²⁾ et les pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire français, avec un chiffre d'affaires consolidé d'environ 1,4 milliard d'euros, dont 52 % dans l'alimentaire.

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

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

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

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

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

En 1997, le Groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (Produits Laitiers Frais, Boissons et Biscuits et Snacks Céréaliers). Danone a ainsi procédé, au cours de ces quatre dernières années, à des cessions significatives dans ses activités alimentaires d'épicerie, pâtes, plats cuisinés et confiserie, principalement en France, Belgique, Italie, Allemagne et Espagne. Il a cédé en 1999 56 % du capital de la société holding de son activité de verre d'emballage et en 2000 la plupart de ses activités de Bière en Europe à différents acteurs industriels, dont le groupe Scottish & Newcastle. Le total des activités cédées représentait un chiffre d'affaires global de l'ordre de 4 milliards d'euros.

Cette stratégie de recentrage a permis au Groupe de concentrer ses moyens financiers et humains sur des catégories à forte croissance où il occupe une position de leader mondial, et de mener une politique ambitieuse de développement de ses activités internationales hors d'Europe occidentale, tant par la croissance interne qu'au travers d'acquisitions qui ont représenté un chiffre d'affaires global de près de 1,6 milliards d'euros depuis 1997.

Depuis 1998, le Groupe est organisé en trois pôles métiers mondiaux qui représentent 97 % du chiffre d'affaires consolidé des activités conservées au 31 décembre 2001 : (i) les Produits Laitiers Frais, qui regroupent les yoghourts, les desserts, les fromages et les aliments infantiles et représentent environ 48 % du chiffre d'affaires du Groupe, (ii) les Boissons, essentiellement l'eau conditionnée après la cession des activités de Bière en Europe, qui représentent environ 26 % du chiffre d'affaires, et (iii) les Biscuits et Snacks Céréaliers sucrés et salés, qui représentent environ 23 % du chiffre d'affaires.

Faits marquants de l'année 2001

Dans un contexte 2001 rendu difficile par la situation en Amérique latine, certaines tensions sur les matières premières, un environnement économique global plus incertain au second semestre et l'annonce par le Groupe de son plan européen de restructuration industriel du pôle Biscuits et Snacks Céréaliers, le Groupe DANONE a démontré le bien fondé de sa stratégie et la solidité de ses fondamentaux. Le chiffre d'affaires a en effet connu une progression, à périmètre et taux de change constants, de plus de 5% et la marge opérationnelle a continué à progresser, pour la 7ème année consécutive, de près de 30 points de base, pour atteindre 11,1%.

Le Groupe a de nouveau confirmé le succès de sa politique d'innovation, avec une croissance de 40 % des ventes d'*Actimel*, de plus de 14 % des biscuits allégés *Taillefine/Vitalinea*, le succès remporté par la *Fontaine Volvic* 5 litres en France, ou encore le lancement réussi de *La Crème* aux Etats-Unis et de *Bio à boire* et *Danio* en Espagne dans les Produits Laitiers Frais.

Au premier semestre 2001, le Groupe a annoncé un projet de réorganisation de son outil industriel Biscuits et Snacks Céréaliers en Europe, pour répondre à la nécessité de réduire certaines surcapacités dans la zone tout en optant pour une organisation plus spécialisée et plus efficiente. Ce plan, qui a donné lieu à l'enregistrement de coûts de restructuration d'un montant de 147 millions d'euros (après impôts), sera mis en œuvre sur les exercices 2002, 2003 et 2004 et devrait entraîner la fermeture de 5 sites industriels. Ce projet, conformément aux pratiques en vigueur dans le Groupe, donnera lieu à de nombreuses mesures d'accompagnement social et de réindustrialisation des sites concernés dont les coûts sont intégrés dans ceux ci-dessus mentionnés. L'annonce de ce projet a entraîné des mouvements sociaux, plus particulièrement en France, qui ont sensiblement affecté la production de certains produits et ont entraîné des ruptures de stocks au second et troisième trimestres.

Deux des principales matières premières du Groupe, le lait et le PET, ont continué à enregistrer des hausses de prix assez sensibles, plus particulièrement au premier semestre, alors que certains signes de détente ont été observés sur la seconde partie de l'exercice. Ces évolutions défavorables ont été partiellement compensées par des hausses tarifaires des produits vendus.

La performance du Groupe a par ailleurs été sensiblement affectée par la situation économique difficile en Amérique latine, plus spécifiquement en Argentine, premier pays de la zone en chiffre d'affaires pour Danone. L'activité Biscuits et Snacks Céréaliers du Groupe y a enregistré une décroissance sensible de ses ventes alors que l'Eau et les Produits Laitiers Frais y ont affiché une bonne performance, compte tenu du contexte.

Pour asseoir sa présence internationale, le Groupe a continué à mener des opérations de développement ciblées cohérentes avec les trois grands axes de sa politique de croissance externe: (i) accroissement du pourcentage de participation dans les sociétés qui ne sont pas contrôlées à 100 %, (ii) renforcement des positions existantes pour consolider localement son leadership et (iii) entrée dans de nouveaux pays pour y développer les métiers du Groupe.

Dans les Produits Laitiers Frais, le Groupe a sensiblement renforcé sa présence aux Etats-Unis, où il occupait déjà le rang de numéro 2 avec ses produits à marque *Dannon*, en prenant une participation initiale de 39 % dans Stonyfield. Cette société dispose d'une position de leader incontesté sur le segment porteur des Produits Laitiers Frais biologiques, avec une forte présence géographique dans la partie Nord Est du pays. *Stonyfield* est à ce jour la 4^{ème} marque de yoghourts aux Etats-Unis. Au terme des accords, le Groupe DANONE dispose de la faculté de devenir majoritaire dans la société à partir de 2004. En Algérie, le Groupe a également conclu un accord de partenariat avec Djurdjura, leader du marché, en prenant une participation de 51 % dans la société Danone Djurdjura Algérie. En Arabie Saoudite, le Groupe a conclu un accord de partenariat avec le groupe Al Safi sur ses activités de produits laitiers frais en devenant actionnaire à hauteur de 50 % de la société Al Safi Danone.

Dans l'Eau, Le Groupe a pris le contrôle de la société Aqua, leader du marché en Indonésie et n°1 de l'eau conditionnée en Asie, en portant sa participation de 40 % à 74 %. Le Groupe a par ailleurs pris une participation de 51 % dans Zywiec Zdroj, leader de l'eau en bouteilles en Pologne, premier marché d'Europe centrale, venant ainsi renforcer sa présence dans le pays suite à la création en 2000 d'une joint-venture avec San Benedetto (Polska Woda). Le Groupe a également acquis 50 % de Pureza Aga, n° 2 du marché de l'eau en grands contenants livrée à domicile au Mexique, un des principaux marchés de la planète. La combinaison de la forte position de Pureza Aga et du leadership de Bonafont dans l'eau en bouteilles permet désormais au Groupe DANONE d'occuper la position de n° 1 en valeur sur le marché de l'eau conditionnée au Mexique. En partenariat avec l'ONA, Danone a par ailleurs pris une participation de 30 % dans Sotherma, un des principaux acteurs de l'eau embouteillée au Maroc.

Dans les Biscuits et Snacks Céréaliers, le Groupe a pris le contrôle des sociétés San en Pologne et Fazer en Finlande, rachetées au groupe United Biscuits.

Danone a par ailleurs annoncé en fin d'année la création d'une joint-venture avec le groupe Egyptien Rachid, portant sur les trois métiers du Groupe. Le premier projet commun sera le démarrage d'une activité Biscuits dans le pays. Cet accord vient compléter une présence déjà importante du Groupe dans la zone Afrique du Nord, Proche et Moyen Orient, à travers de nombreux partenariats et participations.

Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2001

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

POLE PRODUITS LAITIERS FRAIS	POLE BOISSONS	POLE BISCUITS ET SNACKS CEREALIER	AUTRES			
<p>EUROPE ALLEMAGNE Danone GmbH 99,92 % AUTRICHE Danone Ges.mbH 99,92 % BELGIQUE Galbani Belgique 100 % N.V. Danone S.A. 100 % Stenval Belgique 97,08 % BULGARIE Danone Serdika 69,64 % DANEMARK Danone A/S 100 % ESPAGNE Danone S.A. 55,74 % Danone Canarias (Iltesa) 43,76 % FINLANDE Danone 100 % FRANCE Blédina 100 % Danone 100 % Galbani France 100 % GRANDE-BRETAGNE Danone Ltd 100 % Galbani UK 100 % GRECE Delta Dairy 30,04 % HONGRIE Danone Kft 100 % IRLANDE Danone Ltd 99,9 % ITALIE Danone SpA 100 % Galbani 100 % PAYS-BAS Danone Nederland B.V. 100 % POLOGNE Bakoma 52,43 % (1) Danone Sp zoo 100 % PORTUGAL Danone Portugal S.A. 53,81 % REPUBLIQUE TCHEQUE Danone a.s. 98,05 %</p>	<p>ROUMANIE Danone SRL 65 % RUSSIE Danone Industria 70 % Danone Volga 61,79 % Mos Danone 35,70 % SLOVAQUIE Danone Spol s.r.o 100 % SUISSE Galbani Suisse 100 % AMERIQUE ARGENTINE Danone S.A. 99,50 % Logistica La Serenissima 50,69 % BRESIL Danone Ltda. 100 % Prospect Participacoes 100 % CANADA Danone Inc. 100 % MEXIQUE Danone de Mexico 100 % ETATS UNIS The Dannon Co. 100 % Stonyfield Farm 38,58 % AFRIQUE ET MOYEN ORIENT AFRIQUE DU SUD Danone Clover 66,77 % Clover SA Ltd 26,15 % ALGERIE Danone Djurdjura 51 % ARABIE SAOUDITE Al Safi Danone 50,10 % ISRAËL Strauss Dairy 20 % MAROC Centrale Laitière 28,76 % TUNISIE Stial-Socoges 50 % TURQUIE Danonesa Tikvesli 50 % ASIE JAPON Calpis Ajinomoto Danone 50 %</p>	<p>EUROPE ALLEMAGNE Danone Waters Deutschland 100 % ESPAGNE Aguas de Lanjarón 78,52 % Dasanbe 50 % Font Vella 76,92 % Mahou 33,34 % FRANCE Evian 100 % Kro Beer Brands 100 % Volvic 100 % Seat 99,91 % Smda 100 % GRANDE-BRETAGNE Danone Waters UK & Ireland 100 % ITALIE Italaquae 92,67 % POLOGNE Polska Woda 50 % Zywiec Zdroj 51,08 % AMERIQUE ARGENTINE Aguas Danone de Argentina 100 % Villa Alpina 85 % CANADA Danone Waters of North America Inc. 100 % Naya Waters of Canada 100 % ETATS-UNIS Great Brands of Europe 100 % Danone Waters of North America, Inc. 100 % MEXIQUE Bonafont 100 % Pureza Aga 50 % URUGUAY Salus 42,30 %</p>	<p>AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT MAROC Sotherma 30 % TURQUIE Danonesa Danone Sabanci 50 % ASIE CHINE Hangzhou Wahaha group 46,07 % Robust group 79,79 % Haomen Brewery 63,24 % Shenzhen Health Drinks 54,20 % Wuhan Euro Dongxiu Brewery 54,20 % INDONESIE Aqua 66,85 %</p>	<p>EUROPE ALLEMAGNE Lu Snack Foods 99,92 % Griesson De Beukelaer 39,97 % BELGIQUE Lu Belgique 100 % DANEMARK Lu Nordic 100 % ESPAGNE Lu Biscuits 100 % FINLANDE Lu Finlande 100 % FRANCE Lu France 100 % Danone International Brands Paris 100 % GRANDE-BRETAGNE The Jacob's Bakery 100 % GRECE Papadopoulos 60 % IRLANDE Irish Biscuits 100 % ITALIE Saiwa 100 % HONGRIE Györi Kelsz 100 % NORVEGE Lu Norge 100 % PAYS-BAS Lu Nederland 100 % POLOGNE Lu Polska 75 % Lu San 75 % REP. TCHEQUE Opavia Lu 99,71 % RUSSIE Bolshevik 75,64 % SUEDE Lu Sverige 100 %</p>	<p>AMERIQUE ARGENTINE Bagley 99,23 % BRESIL Danone Ltda 100 % COLOMBIE Galletas Noel 30 % AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT MAROC Bimo 50 % TUNISIE Société Tunisienne de Biscuiterie 20 % ASIE CHINE Jiangmen Danone Biscuits 90,34 % Shanghai Danone Biscuits Foods Co. Ltd. 81,31 % INDE Britannia Industries Ltd. 19,07 % INDONESIE PT Danone Biscuits 90,34 % MALAISIE Britannia Brands Malaysia 90,34 % Evercrisp Manufacturing 90,34 % NOUVELLE-ZELANDE Griffin's Foods 90,34 % PAKISTAN Continental Biscuits Ltd 44,71%</p>	<p>ACTIVITES ALIMENTAIRES ETATS-UNIS Lea & Perrins 100 % GRANDE-BRETAGNE HP Foods 100 % CHINE Amoy 90,34 % Shanghai Amoy Foods 60,53 % EMBALLAGE FRANCE BSN Glasspack 44 % ITALIE Bormioli Rocco e Figlio S.p.A. 16,3 %</p>

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

4.1.2 Description des principales activités

Généralités

Le Groupe DANONE est un acteur clé de l'industrie alimentaire mondiale, avec un chiffre d'affaires d'environ 14,5 milliards d'euros et un résultat opérationnel avoisinant 1,6 milliard d'euros en 2001. *Pour une explication détaillée, voir Chapitre 5 Patrimoine – Situation Financière – Résultats.*

Le Groupe DANONE est le premier producteur mondial de Produits Laitiers Frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks Céréaliers et le premier producteur mondial d'Eau conditionnée. Certains produits et marques du Groupe sont leaders sur les marchés nationaux et internationaux, tels que *Danone (Dannon* aux Etats-Unis), première marque mondiale de Produits Laitiers Frais, *Evian*, première marque mondiale d'eau en bouteilles, *Volvic*, l'autre grande marque internationale d'eau minérale plate du Groupe, *LU*, première marque européenne de biscuits avec une présence croissante dans le reste du monde, *Wahaha*, première marque chinoise d'eau en bouteilles et les fromages *Galbani*, numéro un en Italie et un des principaux producteurs mondiaux de mozzarella. Le Groupe est par ailleurs présent dans le segment des sauces (*HP Foods, Lea & Perrins, Amoy*) et de l'alimentation infantile en France (*Blédina*). Globalement, environ 70 % du chiffre d'affaires mondial est réalisé avec des positions de n°1 local.

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

La stratégie de développement international du Groupe, tant par croissance externe que par croissance organique, a conduit à une très forte progression des ventes hors d'Europe occidentale. Ces ventes représentent 43 % du chiffre d'affaires des activités conservées au 31 décembre 2001, contre moins de 15 % en 1995.

La marque *Danone (Dannon* aux Etats-Unis) représente maintenant plus d'un tiers des ventes du Groupe et a enregistré au cours de l'exercice 2001 une croissance organique de 7 %. Elle est principalement utilisée pour les produits laitiers frais, mais aussi pour de l'eau en bouteilles aux Etats-Unis et dans certains pays européens, ainsi que pour des biscuits en Asie. Par ailleurs, plus de 50 % des ventes du Groupe sont réalisées sous quatre marques (*Danone, Lu, Evian, Wahaha*).

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

Le principal produit d'exportation de Danone est l'eau en bouteilles, essentiellement sous les marques *Evian* et *Volvic*. L'eau d'*Evian* a été exportée dans plus de 120 pays en 2001 et détient de très fortes positions aux Etats-Unis, au Canada, au Royaume-Uni ou encore en Allemagne. *Volvic* est le leader des eaux plates en Allemagne, segment particulièrement dynamique, et la première eau importée au Japon.

Produits et marchés

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

Zones géographiques

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires net et le résultat opérationnel consolidés des activités du Groupe DANONE en France, dans le Reste de l'Union Européenne et dans le Reste du Monde, pour les années 1999, 2000 et 2001.

	Exercice Clos au 31 décembre ⁽¹⁾					
	1999		2000		2001	
	(En millions d'euros, sauf %)					
Chiffre d'affaires						
France ⁽²⁾	4.963	35,4 %	4.298	28,5 %	4.022	23,3 %
Reste de l'Union Européenne ⁽³⁾	5.084	36,3 %	5.273	35,0 %	5.137	34,0 %
Reste du Monde ⁽⁴⁾	3.960	28,3 %	5.512	36,5 %	6.192	42,7 %
Cessions internes ⁽⁵⁾	(714)		(796)		(881)	
Total	<u>13.293</u>	<u>100 %</u>	<u>14.287</u>	<u>100 %</u>	<u>14.470</u>	<u>100 %</u>
Résultat opérationnel						
France ⁽²⁾	587	41,7 %	526	33,8 %	462	28,9 %
Reste de l'Union Européenne ⁽³⁾	501	35,6 %	541	34,8 %	584	36,6 %
Reste du Monde ⁽⁴⁾	319	22,7 %	489	31,4 %	552	34,5 %
Frais centraux non répartis ⁽⁶⁾	(16)		(6)		11	
Total	<u>1.391</u>	<u>100 %</u>	<u>1.550</u>	<u>100 %</u>	<u>1.609</u>	<u>100 %</u>

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

(2) Chiffre d'affaires, ou résultat opérationnel des filiales françaises du Groupe, après élimination des ventes entre sociétés françaises, mais avant élimination des cessions inter-zones (voir note 5 ci-après).

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

(4) Chiffre d'affaires ou résultat opérationnel des filiales du Groupe situées hors Union Européenne, après élimination des ventes entre sociétés situées hors Union Européenne, mais avant élimination des cessions inter-zones (voir note 5 ci-après).

(5) Les cessions internes correspondent aux ventes entre sociétés opérant dans des zones géographiques distinctes (principalement les ventes de produits d'exportation, essentiellement d'eaux minérales, réalisées par les filiales du Groupe situées dans l'Union Européenne, aux filiales de distribution situées hors de cette zone).

(6) Les frais centraux non répartis représentent le solde des charges du Groupe, notamment celles concernant la direction générale du Groupe, qui n'ont pas été affectées aux pôles opérationnels.

Pôles d'activité

Le tableau ci-dessous présente par pôle d'activité, pour les années 1999, 2000 et 2001 (i) le chiffre d'affaires net consolidé et (ii) le résultat opérationnel consolidé du Groupe DANONE.

	Exercice clos au 31 décembre					
	1999		2000		2001	
	(En millions d'euros, sauf %)					
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾ :						
Produits Laitiers Frais	5.981	44,7 %	6.530	45,7 %	6.945	47,9 %
Boissons ⁽²⁾	3.565	26,6 %	4.141	28,9 %	3.796	26,2 %
Biscuits et Snacks Céréaliers	2.822	21,1 %	3.255	22,8 %	3.371	23,3 %
Autres Activités Alimentaires ⁽²⁾	527	3,9 %	378	2,6 %	375	2,6 %
Emballage ⁽³⁾	501	3,7 %	—	—	—	—
Cessions	(103)	—	(17)	—	(17)	—
Total	13.293	100 %	14.287	100 %	14.470	100 %
Résultat opérationnel ⁽¹⁾ :						
Produits Laitiers Frais	655	46,5 %	712	45,8 %	790	49,4 %
Boissons ⁽²⁾	440	31,3 %	513	33,0 %	432	27,0 %
Biscuits et Snacks Céréaliers	222	15,8 %	282	18,1 %	316	19,8 %
Autres Activités Alimentaires ⁽²⁾	39	2,8 %	49	3,1 %	60	3,8 %
Emballage ⁽³⁾	51	3,6 %	—	—	—	—
Frais centraux non répartis	(16)	—	(6)	—	11	—
Total	1.391	100 %	1.550	100 %	1.609	100 %

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

Produits Laitiers Frais. Avec un chiffre d'affaires d'environ 6,9 milliards d'euros en 2001, représentant environ 3,1 millions de tonnes, Danone est le premier producteur mondial de Produits Laitiers Frais avec une part de marché mondiale d'environ 17 % et une part de marché moyenne supérieure à 25 % sur ses 10 premiers marchés, alors que son premier concurrent est environ 3 fois plus petit. L'activité de ce pôle repose essentiellement sur les yoghourts et produits assimilés qui constituent plus de 75 % de son chiffre d'affaires. Danone produit aussi des fromages italiens sous la marque *Galbani* et des aliments infantiles vendus essentiellement en France sous la marque *Blédina*, qui ont contribué respectivement pour 14 % et 6 % du chiffre d'affaires du pôle en 2001.

Principaux marchés et marques. Le chiffre d'affaires de ce pôle est réalisé pour 23 % en France, 44 % dans le reste de l'Union Européenne et 33 % dans le reste du monde. Les principaux marchés pour les Produits Laitiers Frais de Danone sont la France, l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne, qui ensemble ont représenté 58 % du chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais en 2001. Hors d'Europe occidentale, les principaux marchés du Groupe sont les Etats-Unis, le Mexique, le Brésil et l'Argentine.

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

En Italie, le Groupe détient *Galbani*, premier fabricant de fromages italiens (tels que *Bel Paese*, *Santa Lucia* ou *Dolcelatte*), ainsi que certains produits de charcuterie (sous la marque *Casa Romagnoli*). Danone est également le premier producteur de yoghourts en Italie, avec une part de marché proche de 20 %. En Espagne, le Groupe détient 55,74 % de Danone S.A., premier producteur espagnol de Produits Laitiers Frais avec une part de marché d'environ 47 %.

En Allemagne, Danone est un acteur important d'un marché très fragmenté. Danone est également présent en Belgique et au Portugal avec des positions de numéro 1, par l'intermédiaire de filiales produisant localement, et aux Pays-Bas, au Danemark, au Royaume-Uni, en Autriche, en Suisse, en Finlande et en Suède, par l'intermédiaire de filiales commerciales et de franchisés offrant les gammes de produits Danone. En Grèce le Groupe détient par ailleurs une participation de 30 % dans la filiale du Groupe Delta Dairy spécialisée dans les Produits Laitiers Frais.

Dans les pays d'Europe de l'Est, Danone est le premier producteur de Produits Laitiers Frais en Pologne, en Hongrie, en République Tchèque, en Slovaquie et en Bulgarie. Dans tous ces pays, Danone a une des plus fortes notoriétés au sein des marques alimentaires. Le Groupe est, par ailleurs, un acteur important avec une présence industrielle en Russie et en Roumanie, et dispose d'une présence commerciale en Ukraine, en Croatie et dans les Pays Baltes.

Danone est le premier producteur de Produits Laitiers Frais, en chiffre d'affaires et en volumes, en Amérique latine et second producteur en Amérique du Nord. Le Groupe occupe une position de leader au Brésil, au Mexique, en Argentine et au Canada, et une position de numéro 2 aux Etats-Unis.

Dans la zone Asie-Pacifique, le Groupe est présent en Chine et dans d'autres pays tels que l'Australie et le Japon, par voie de licences ou de joint ventures ou de partenariats. En Chine, associé à la société Shanghai Bright Dairy, le Groupe poursuit l'implantation de la marque *Danone* sur un marché de taille encore modeste.

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

Nouveaux produits Danone s'efforce en permanence d'introduire de nouveaux produits et de nouvelles gammes en veillant à garantir une diffusion mondiale aussi large et rapide que possible des concepts à fort potentiel. Parallèlement, le Groupe mène une politique active de relancement de produits existants visant à toujours mieux répondre aux attentes des consommateurs, tant en terme de formulation que de format ou de packaging.

Lancé en 1995, *Actimel*, produit laitier probiotique maintenant commercialisé dans 15 pays, continue à enregistrer une très forte progression de ses ventes. Son chiffre d'affaires a progressé de 40 % en 2001 pour atteindre plus de 350 millions d'euros. Les lancements réussis au cours de l'exercice en Argentine, Pologne et au Mexique confirment le potentiel de ce type de produits dans les pays en développement.

Danone a continué à développer sa gamme de yaourts à boire, particulièrement adaptée aux nouvelles tendances de consommation "nomades" et de "snacking". La version *Bio à boire* et *Danio* ont rencontré un grand succès en Espagne, tout comme *Danimals Drinkable* aux Etats-Unis sur le segment enfants ou encore *Petits Gervais aux Fruits à boire* dans de nombreux pays.

La ligne *Bio/Activia* positionnée sur le segment santé, a enregistré une croissance soutenue, profitant du succès rencontré en Europe du Sud, au Royaume-Uni et en Europe de l'Est.

Aux Etats-Unis, *La Crème*, produit alliant onctuosité et un faible taux de matières grasses, est un succès qui témoigne d'une évolution sensible des goûts locaux. Cette tendance devrait permettre au Groupe de faciliter dans ce pays, sur un marché dynamique mais de taille encore réduite, l'introduction de produits développés dans d'autres régions du monde.

Tendances du marché. De manière générale, le marché des Produits Laitiers Frais a progressé régulièrement au cours des dernières années à travers le monde. Il a continué à afficher une croissance assez soutenue en Europe occidentale, tiré par l'innovation et le dynamisme des produits à positionnement santé. Aux Etats-Unis, le marché a connu une accélération certaine au cours des derniers exercices, faisant de cette catégorie l'une des plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire dans le pays. Dans les pays émergents, les marchés ont globalement connu une évolution favorable, parfois perturbée de manière temporaire par des ralentissements économiques conjoncturels. Le Groupe estime que l'introduction de nouveaux produits, notamment les produits "santé", les desserts, les produits pour enfants ainsi que les versions "à boire", permettront à Danone de poursuivre le renforcement de sa position sur le marché. En outre, le Groupe espère que le développement de produits nouveaux à forte valeur ajoutée contribuera à accroître la valeur totale du marché.

La demande sur le marché du fromage en Italie devrait rester relativement stable, confortant la stratégie de Galbani visant à accroître sa présence à l'exportation sur les autres marchés européens. Danone prévoit par ailleurs une poursuite de la croissance de la demande d'aliments infantiles en France, provenant, d'une part, du passage du "fait maison" à l'alimentation préparée, et d'autre part, du succès rencontré par les nouvelles gammes de produits innovants mis sur le marché.

Boissons. Le pôle Boissons regroupe les activités du Groupe dans l'Eau conditionnée et d'autres boissons non alcoolisées. Le chiffre d'affaires du pôle Boissons, de 3,8 milliards d'euros, a été réalisé pour 17 % en France, 19 % dans le reste de l'Union Européenne et 64 % dans le reste du monde.

Danone est le premier producteur mondial d'Eau conditionnée avec trois des quatre premières marques mondiales d'eau embouteillée (*Evian*, *Wahaha* – Chine – et *Volvic*) et la première marque mondiale d'eau conditionnée (*Aqua* – Indonésie). Avec 14,5 milliards de litres d'eau conditionnée commercialisés en 2001 (y compris sociétés mises en équivalence), le Groupe dispose d'une part de marché mondial de l'ordre de 12,5 %. Danone occupe la seconde place en Europe, la seconde place aux Etats-Unis et la première place en Asie-Pacifique et en Amérique latine.

Principaux marchés et marques – Eau conditionnée. Le Groupe détient en Europe occidentale, où il existe une longue tradition de consommation d'eau embouteillée, des parts de marché importantes avec ses marques d'eaux plates et gazeuses. Le premier marché de l'eau en bouteilles du Groupe est la France, où il détient environ 21 % du marché national en volume, essentiellement grâce à ses marques *Evian*, *Volvic*, *Badoit*, *Salvetat* et *Arvie*. Danone est également le premier producteur d'eau en bouteilles en Espagne, avec environ 21 % du marché, grâce à ses marques *Lanjarón*, *Font Vella* et *Fonter*. En Italie, Danone est leader du marché des eaux gazeuses, grâce à sa filiale Italaquae, qui commercialise les marques *Ferrarelle* (eau pétillante) et *Boario* (eau plate et gazeuse). En Allemagne et au Royaume-Uni, deux marchés en très forte croissance sur le segment de l'eau plate, le Groupe occupe une position de leader grâce à *Evian* et *Volvic*.

En Europe de l'Est, le Groupe occupe une position de leader en Pologne, premier marché de la région, grâce à sa participation de 51 % dans la société *Zywiec Zdroj* acquise en 2001 et à sa joint-venture, *Polska Woda*, créée en 2000 avec le groupe italien *San Benedetto*.

Dans la zone Afrique du Nord, Proche et Moyen-Orient, Danone détient une participation de 50 % dans un important producteur d'eau embouteillée en Turquie et a pris en 2001, une participation de 30 % dans *Sotherma*, une des sociétés leader dans l'eau embouteillée au Maroc.

Aux Etats-Unis, sur un marché dynamique, le Groupe occupe la position de numéro deux national sur le marché de l'eau conditionnée. Il dispose d'une forte présence sur le segment des grands contenants livrés à domicile grâce aux activités rachetées en 2000 au Groupe *McKesson*, essentiellement à marque *Sparkletts*. Sur le marché de l'eau embouteillée, il occupe une position de leader sur le segment premium grâce à *Evian* et est présent sur le marché des eaux domestiques, principalement sous les marques *Dannon* et *Sparkletts*. Sur ce segment très concurrentiel, le Groupe a décidé de focaliser sa stratégie sur la présence en grande distribution.

Au Canada, le Groupe occupe une position de leader, avec environ 30 % du marché, sous ses marques *Crystal Springs*, *Labrador*, *Naya* et *Evian*.

En Amérique latine, le Groupe est le premier acteur de l'eau conditionnée. Il occupe une position de leader en valeur sur le marché mexicain, où il détient 100 % de *Bonafont*, leader du marché de l'eau en bouteilles et a acquis 50 % de *Pureza Aga*, numéro deux du marché de l'eau en grands contenants livrés à domicile. Par sa taille, le marché mexicain constitue un des premiers marchés de la planète et le premier marché émergent. Danone est par ailleurs un très fort leader sur le marché argentin de l'eau embouteillée, avec comme marques principales *Villa del Sur* et *Villavicencio*, et occupe une position de numéro un du marché de l'eau en Uruguay.

En Asie, le Groupe DANONE est de loin le principal acteur du marché de l'eau conditionnée avec une part de marché global d'environ 22 % .

En Chine, le Groupe occupe une position de leader avec environ 50 % du marché de l'eau conditionnée et 2,3 milliards de litres vendus en 2001, principalement sous les marques *Wahaha* et *Robust*. Danone est également leader sur le marché des boissons lactées dans ce pays.

En Indonésie, Aqua, société dont le Groupe a pris le contrôle en 2001, en portant sa participation de 40 % à 74 %, est de loin le premier acteur dans le pays avec près de 60 % du marché. Une large part de ses activités est réalisée sur le segment des grands contenants. En 2001, Aqua se positionne, avec 2,6 milliards de litres d'eau commercialisés, comme la première marque mondiale d'eau conditionnée.

Nouveaux produits – Eau conditionnée. Danone Activ', eau enrichie en calcium, a connu un important succès au Royaume-Uni, tout comme la fontaine Volvic 5 litres en France. Les eaux minceur Danone Taillefine/Vitasnella ont continué, en France et en Italie, à recevoir un accueil positif des consommatrices, confirmant le potentiel de ce segment. Sur le marché en forte croissance des eaux aromatisées, Volvic Fruit a été lancée avec succès en Allemagne et au Royaume-Uni. En France, le Groupe a renforcé sa position de leader sur le segment en introduisant Badoit Vertigo, déclinaison aromatisée de sa célèbre eau gazeuse, numéro un sur le marché français. Le Groupe s'est par ailleurs associé au groupe Johnson & Johnson, qui a lancé une gamme de produits cosmétiques sous la marque Evian Affinity.

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

Biscuits et Snacks Céréaliers. Avec un chiffre d'affaires d'environ 3,4 milliards d'euros en 2001, représentant 1,2 millions de tonnes, Danone occupe une position de second producteur mondial de biscuits et snacks céréaliers. Le Groupe produit des biscuits sucrés, représentant plus de la moitié du chiffre d'affaires réalisé dans le pôle Biscuits et Snacks Céréaliers, ainsi que des produits salés, de la panification sèche, des crackers et de la pâtisserie industrielle.

Au premier semestre 2001, le Groupe a annoncé un projet de réorganisation de son outil industriel Biscuits et Snacks Céréaliers en Europe, pour répondre à la nécessité de réduire certaines surcapacités dans la zone tout en optant pour une organisation plus spécialisée et plus efficiente. Ce plan sera mis en œuvre sur les exercices 2002, 2003 et 2004 et devrait entraîner la fermeture de 5 sites industriels. Ce projet, conformément aux pratiques en vigueur dans le Groupe, donnera lieu à de nombreuses mesures d'accompagnement social et de réindustrialisation des sites concernés. L'annonce de ce projet a entraîné des mouvements sociaux, plus particulièrement en France, qui ont sensiblement affecté la production de certains produits et ont entraîné des ruptures de stocks au second et au troisième trimestres.

L'activité du pôle pour l'exercice 2001 a par ailleurs été sensiblement affectée par la situation économique difficile observée en Amérique latine, plus spécifiquement en Argentine, premier pays de la zone pour le Groupe.

Principaux marchés et marques. Le chiffre d'affaires du pôle est réalisé en France pour 34 %, dans le reste de l'Union Européenne pour 28 % et dans le reste du monde pour 38 %.

La marque LU constitue la première marque du Pôle, représentant 36 % de son chiffre d'affaires, avec une présence dominante en Europe occidentale. La marque Danone est quant à elle utilisée en Asie, en Chine et en Indonésie. Le Groupe dispose par ailleurs dans le monde de diverses marques locales résultant de ses nombreuses opérations de développements externes réalisées ces dernières années. Dans un souci d'uniformisation et de valorisation de ses atouts, le Groupe a initié en 2001 une politique progressive de passage à marque LU de certaines de ses activités internationales. Au Brésil, au Danemark, en Norvège et en Suède les gammes ont ainsi migré sous la marque générique LU au cours de l'exercice en totalité ou partiellement.

En Europe occidentale, le Groupe occupe une position de leader, avec de fortes positions de numéro un en France, au Benelux, en Grèce et dans les Pays Nordiques grâce au rachat des activités de United Biscuits. Au Royaume-Uni, le Groupe, qui y commercialise ses produits sous la marque Jacob's, a fortement recentré son portefeuille d'activité pour se concentrer avec succès sur le segment des crackers où il dispose d'une position de leader, renforcée par la reprise des marques de United Biscuits sur ce métier. En Italie, le Groupe occupe, avec Saiwa, une position de numéro 2, et a profité sur le segment salé de la reprise de Fonzie à United Biscuits.

En Europe de l'Est, Danone est de loin le premier acteur de la région, avec une position de leader en Russie, en Pologne, en Hongrie, en République Tchèque et en Slovaquie. La présence du Groupe a été sensiblement renforcée en Pologne et en Hongrie grâce à la reprise des activités locales de United Biscuits. Dans un contexte économique favorable, les activités russes, à marque *Bolshevik*, ont enregistré une forte croissance sur 2001.

En Amérique Latine, Danone est le premier producteur de biscuits et snacks céréaliers avec une forte présence au Brésil, en Argentine et en Colombie. Au Brésil, quatrième marché mondial en volume et premier marché d'Amérique latine, Danone occupe un position de numéro 2 avec ses produits désormais commercialisés sous la marque *LU*. En Argentine, *Bagley*, dans des conditions économiques particulièrement difficiles, a conservé son rang de première marque du pays.

Dans la région Asie Pacifique, Danone est le premier acteur sur le marché des biscuits et snacks céréaliers. En Chine et en Inde, deux des trois premiers marchés mondiaux par les volumes consommés, le Groupe y dispose de positions très fortes. *Danone* est en effet la première marque sur le marché chinois et *Britannia* est leader sur le marché indien. Le Groupe dispose également de positions de leader en Malaisie, où il a renforcé sa présence par la reprise des activités de United Biscuits et en Nouvelle-Zélande, où il détient une part de marché proche de 60 %. En Indonésie, le Groupe continue à enregistrer une forte croissance de ses activités biscuits à marque *Danone*.

Nouveaux produits. La politique d'innovation s'articule essentiellement autour d'une stratégie de valorisation du biscuit axée sur ses qualités nutritionnelles, de pénétration de nouveaux instants de consommation et de déclinaison géographique large des concepts à fort potentiel.

Le Groupe a ainsi continué à développer avec succès sa gamme de produits allégés. Lancée fin 1997 aux Pays-Bas et en Belgique, cette gamme complète de biscuits et snacks céréaliers utilise la marque locale de Produits Laitiers Frais allégés à forte notoriété (*Taillefine* en France, *Vitasnella* en Italie, *Vitalinea* sur d'autres marchés européens, *Ser* en Argentine). Ce concept, qui couvre désormais les produits sucrés, salés et les barres céréaliers, est aujourd'hui commercialisé dans de nombreux pays, dont la France, l'Espagne, l'Italie, la République Tchèque, la Pologne et l'Argentine. Le Groupe a par ailleurs été très actif sur les produits destinés au petit déjeuner, segment sur lequel le Biscuit dispose d'un potentiel de développement important grâce à sa facilité de consommation et à ses qualités nutritionnelles. Le bénéfice santé de ces produits a été sensiblement renforcé par les travaux de recherche du Groupe sur la diffusion des sucres lents et la mise en avant du concept "Energie à Diffusion Progressive" (EDP). Au cours de l'exercice, ces produits ont rencontré un important succès en Europe occidentale et dans les pays de l'Est, gagnant des parts de marché sur l'instant de consommation du petit déjeuner. La marque *Prince*, principale marque du Groupe à destination des enfants, a par ailleurs continué son extension géographique, avec par exemple un lancement réussi en Russie.

Autres Activités Alimentaires. Ces activités ont représenté en 2001 un chiffre d'affaires de 375 millions d'euros. Elles comprennent les activités de sauces du Groupe, *HP Foods* au Royaume-Uni, *Lea & Perrins* aux Etats-Unis et *Amoy* en Chine. Le Groupe commercialise par ailleurs des produits d'épicerie asiatiques, sous la marque *Amoy*, exportés de Hong-Kong vers l'Europe occidentale.

Tendances du marché. Alors que le marché des sauces traditionnelles connaît une croissance modérée dans les pays développés, le marché des sauces exotiques importées continue à y connaître une croissance notable.

Achats

Matières premières. Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement : (i) les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait, les fruits, la farine, le sucre, le cacao et les matières grasses (les "matières premières alimentaires"), et (ii) les matières nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les "emballages"). Les matières premières énergétiques constituent une part limitée des achats du Groupe. Danone ne pense pas que la rupture de ses relations avec l'un de ses grands fournisseurs aurait un effet défavorable significatif sur son activité.

Matières premières alimentaires. Le lait constitue, en valeur, la première matière première achetée par le Groupe. Dans chaque pays où Danone utilise du lait pour la production de ses produits laitiers, ses filiales opérationnelles signent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des

coopératives. En Europe, le prix du lait est essentiellement fixé par l'Union Européenne, ou maintenu par les gouvernements au moyen de quotas et de droits de douane. Les tendances haussières observées en 2000 sur le prix du lait en Europe se sont poursuivies dans une large mesure sur 2001. Les autres matières premières alimentaires, essentiellement les préparations à base de fruits, le sucre, le cacao et la farine, sont gérées dans le cadre d'une politique d'achat globalisée au niveau mondial ou régional, permettant d'obtenir des synergies de volumes et de compétences. Les achats de sucre et de cacao donnent lieu à un suivi plus spécifique, du fait d'une structure de marchés concentrée et du nombre réduit d'intermédiaires contrôlant la majeure partie de l'offre.

Emballages. Les achats d'emballages sont gérés dans des programmes d'achats mondiaux ou régionaux visant à optimiser les compétences et les effets volumes. En effet, les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques mais aussi par les capacités de production installées et le prix du pétrole. Après avoir enregistré des hausses de prix très sensibles en 2000, le PET, une des principales matières premières d'emballage achetée par le Groupe, a continué à augmenter assez sensiblement au premier semestre 2001, pour ensuite évoluer de façon plus favorable sur la seconde partie de l'année. Les autres grandes matières premières d'emballage (plastiques rigides, films plastiques et cartons) n'ont pas enregistré d'évolution significative sur la période.

Marques et propriété industrielle

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

Le Groupe est également propriétaire de brevets, licences et recettes propres, ainsi que d'un important savoir-faire et de technologies liées à ses produits et à leurs procédés de production, aux emballages utilisés pour ses produits, à la conception et l'exploitation de divers procédés et équipements nécessaires à son activité. L'activité du Groupe ne repose que très marginalement sur l'utilisation de licences ou brevets détenus par des tiers.

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

Clients, distribution, marketing

Clients. Bien que les destinataires finaux des produits Danone soient les consommateurs, Danone réalise une part importante de ses ventes avec de grands groupes de distribution. Le secteur de la distribution est engagé depuis plusieurs années dans une phase importante de concentration ; sur de nombreux marchés nationaux (France, Allemagne, Belgique), les trois premiers clients du Groupe représentent plus de 50 % des ventes. Cette concentration, particulièrement avancée en Europe, devrait continuer à progresser en Amérique du Nord et dans les pays émergents. En 2001, les quinze premiers clients mondiaux du Groupe représentent près de 38 % du chiffre d'affaires net consolidé ; cinq d'entre eux sont d'origine française. Carrefour, premier client du Groupe, représente à lui seul 10 % du chiffre d'affaires net consolidé.

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

Certaines chaînes de distribution européennes ont connu, au cours de ces dernières années, une expansion internationale rapide qui a permis au Groupe d'accélérer son expansion géographique et le développement de ses marques. Ces distributeurs cherchent en effet à développer, dans ces nouvelles zones, la commercialisation de produits de qualité à marque, vecteurs pour eux de croissance et de rentabilité.

Dans les pays émergents, principalement en Asie et en Amérique Latine, et chez Galbani, une part significative des ventes de Danone demeure réalisée dans le commerce traditionnel, grâce à des réseaux de distribution capillaires le plus souvent contrôlés par le Groupe.

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

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

Le Groupe mène une politique active de rationalisation de ses flux logistiques pour accroître la qualité de service tout en réduisant ses coûts. Cette politique s'articule autour d'une réflexion permanente sur les schémas organisationnels et les solutions mises en œuvre. Dans cet esprit, le Groupe a engagé dans certains pays une expérience d'externalisation de sa distribution en collaboration avec des intervenants spécialisés.

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

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

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

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

Le Groupe estime que le marketing relationnel avec le consommateur devrait continuer à fortement se développer et a déjà conduit différents projets aux conclusions encourageantes, comme une base de données consommateurs en France. Cette base, qui comporte 3,5 millions de foyers qualifiés, tous consommateurs des produits du Groupe, est régulièrement animée par un programme personnalisé incluant Danoé, le magazine consommateurs du Groupe, des promotions spécifiques réservées aux lecteurs et l'opération promotionnelle annuelle "Bingo des marques" visant à fédérer différentes marques du Groupe dans une opération promotionnelle transversale. Par ailleurs, le Groupe conduit actuellement au niveau mondial différentes expériences sur Internet pour confirmer les potentialités de ce vecteur de communication dans le développement d'une relation toujours plus proche avec le consommateur. Le Groupe dispose d'une structure centrale d'animation et de coordination de sa politique globale Internet.

Sécurité alimentaire, management qualité et réglementation

Sécurité alimentaire. La sécurité alimentaire étant une priorité absolue pour le Groupe, Danone a développé depuis plusieurs années une politique volontariste d'identification et de contrôle des risques. Pour cela, il s'est doté d'un centre de sécurité des aliments qui, au sein du Centre de Recherche Vitapole, travaille sur l'identification et l'évaluation des risques encourus tout au long de la vie des produits, que ces risques soient micro-biologiques, chimiques ou physiques. Par ailleurs, cette organisation s'appuie sur le conseil scientifique consultatif, composé de dix experts de renommée internationale, qui éclaire le Groupe sur les risques dits émergents (telle l'antibiorésistance) et qui fournit des éléments d'analyse complémentaire sur les risques existants. Le Groupe mène une action continue afin de toujours mieux maîtriser sa chaîne d'approvisionnement grâce à une parfaite connaissance des matières achetées, une politique rigoureuse de suivi des circuits de distribution et le développement d'une traçabilité amont efficace, ainsi qu'une maîtrise des processus de production (définition et mise en œuvre des bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication, utilisation de méthodes fondées sur des normes internationales comme le HACCP, maîtrise des points critiques). Certains risques font l'objet de plans de surveillance (pesticides, métaux lourds...) et d'autres, comme les allergies, font l'objet de positions affirmées par le Groupe, imposant à toutes les filiales un dispositif allant bien au-delà de la réglementation. Le Groupe s'est doté de procédures de gestion de crise rigoureuses visant à garantir en priorité la sécurité des consommateurs tout en cherchant à préserver la réputation de ses marques et dispose d'outils performants de traçabilité lui permettant d'identifier pour un lot de produits donné, les matières premières utilisées, les procédés suivis, les contrôles effectués et les clients auxquels les produits ont été vendus.

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

Management qualité. Le Groupe considère la qualité comme une démarche résolument managériale, qui puise sa source dans l'écoute du consommateur et du client, dans la recherche de la performance. Cette orientation est cohérente avec l'évolution récente de la norme ISO 9000. Sur ces bases nouvelles, le Groupe DANONE fait de la qualité un facteur déterminant dans l'ensemble de ses processus, pour chacun de ses métiers et activités : les études de produits nouveaux intègrent la totalité des paramètres exprimés par les consommateurs et les pouvoirs publics : caractéristiques organoleptiques (arôme, saveur, texture...), prévention des risques alimentaires, habitudes de consommation (format, poids...), etc. La démarche qualité s'appuie sur une mesure constante des performances produits, via des tests réalisés en interne et par les consommateurs. Des audits externes sont réalisés sur les bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène. Si l'on prend l'exemple de l'activité Eau, ces audits s'étendent des ressources en eau jusqu'à l'expédition des produits pour mise sur le marché.

Les équipes de management qualité surveillent les systèmes qualité et leur mise en œuvre dans chacune des filiales opérationnelles. Elles veillent particulièrement : (i) à la conception des nouveaux produits grâce à des tests organoleptiques réalisés en interne et auprès des consommateurs qui permettent d'avoir une vision claire des produits sur leur marché et de répondre ainsi au mieux aux attentes des consommateurs ; (ii) au développement des compétences des hommes et des femmes responsables de la qualité, grâce au suivi de formations spécifiques leur permettant de partager leurs expériences et de transférer les meilleures pratiques de filiale en filiale ; et (iii) au développement des systèmes d'assurance qualité au sein des filiales. Au 31 décembre 2001, les deux tiers des sites industriels du Groupe sont ainsi certifiés selon les normes internationales ISO 9000.

Réglementation. En plus des normes propres à Danone, chaque filiale du Groupe est soumise aux lois et règlements locaux en vigueur dans son pays sur les normes de production, la qualité des ingrédients et des produits, l'étiquetage et la vente des produits finis. Pour assurer le respect de ces normes, le Groupe a mis en place une direction spécialisée qui a un rôle d'expertise et de conseil auprès de toutes les filiales, qui restent cependant responsables de la bonne application de la réglementation en vigueur. D'autre part, la direction réglementation assure la représentation du Groupe dans les instances de préparation et de négociation de nouveaux textes et de nouvelles orientations réglementaires.

Concurrence

Les concurrents de Danone, dans ses métiers, sont de grands groupes internationaux de l'agroalimentaire et des boissons, des sociétés plus petites spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés et des chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques propres. La présence de nombreux acteurs, tant locaux qu'internationaux, fait du secteur des boissons et des aliments conditionnés un marché fortement concurrentiel. Le Groupe estime que le succès de sa stratégie de croissance rentable repose avant tout sur la qualité, la praticité et le caractère innovant des produits mis sur le marché, ainsi que sur l'image forte véhiculée par ses marques dans les domaines aussi importants que la santé et la sécurité alimentaire. Considérant que le succès dans l'industrie agroalimentaire se construit avant tout sur la base de positions locales fortes, le Groupe cherche à occuper une position de numéro 1 puissant dans chacun des pays où il est présent. Cette stratégie permet de construire une relation pérenne, équilibrée et constructive avec la grande distribution en disposant de produits incontournables, vecteurs de croissance et de rentabilité pour chacune des parties.

En Europe occidentale, le caractère relativement mature des marchés rend difficile tout gain significatif de parts de marché. Le Groupe y conduit une stratégie visant à se démarquer de ses concurrents par des produits innovants à forte valeur ajoutée, répondant à une préoccupation croissante des consommateurs pour une alimentation à caractère santé/bien-être. Cette démarche s'accompagne d'un soutien publicitaire important s'appuyant sur un portefeuille de marques toujours plus concentré.

En Amérique du Nord, malgré le caractère généralement mature des marchés alimentaires et des boissons, le Groupe intervient sur des catégories en forte croissance (l'Eau conditionnée et les Produits Laitiers Frais) dans un contexte de concurrence forte. Face à des concurrents constitués pour l'essentiel de grands groupes, Danone axe sa stratégie sur son expérience dans le domaine de la gestion des produits santé à valeur ajoutée, sur sa capacité à exploiter localement la diversité de son portefeuille mondial de produits et sur son expérience historique des relations avec la grande distribution.

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

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

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

	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Produits Laitiers Frais	44,7 %	45,7 %	47,9 %
Boissons	26,6 %	28,9 %	26,2 %
Biscuits et Snacks Céréaliers	21,1 %	22,8 %	23,3 %
Autres Activités Alimentaires	3,9 %	2,6 %	2,6 %
Emballage	3,7 %	—	—
	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>
France	35,4 %	28,5 %	23,3 %
Reste de l'Union Européenne	36,3 %	35,0 %	34,0 %
Reste du Monde	28,3 %	36,5 %	42,7 %
	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>

4.1.4 Principales sociétés du Groupe

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

4.1.5 Faits exceptionnels de l'année 2001

L'année 2001 a été marquée par l'annonce d'une restructuration des activités européennes du Pôle Biscuits et Snacks Céréaliers, qui a entraîné des mouvements sociaux et une médiatisation qui ont sensiblement affecté la production et la commercialisation de certains produits du Groupe, principalement en France.

Voir également 5.2.2 "Comptes consolidés—Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés".

4.2 RISQUES DE DEPENDANCE

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

Risques liés à la concentration de la distribution et à un nombre plus restreint de clients. Bien que les consommateurs finaux des produits du Groupe soient des clients individuels, le Groupe vend ses produits principalement aux chaînes de distribution. Le secteur de la distribution reste de plus en plus concentré et les trois premiers distributeurs représentent environ 50 % du secteur de la distribution sur la plupart des marchés sur lesquels le Groupe est présent. Pour l'exercice 2001, les 15 premiers clients mondiaux du Groupe représentent environ 38 % de son chiffre d'affaires consolidé, cinq d'entre eux sont d'origine française et Carrefour, premier client, représente 10 % du chiffre d'affaires net consolidé. La concentration de la distribution et un nombre plus restreint de clients pourraient affecter les marges et la compétitivité du Groupe.

4.3 PERSONNEL

Au 31 décembre 2001, Danone comptait au total 100.560 salariés à travers le monde. Le tableau ci-dessous indique le nombre total de salariés en fin d'année et leur répartition par zones géographiques et par pôles d'activité, pour les années 1999 à 2001.

	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Nombre total de salariés	75.965	86.657	100.560
Par zones géographiques :			
France	20,8 %	13,5 %	12,2 %
Reste de l'Union Européenne	23,7 %	18,8 %	15,9 %
Europe centrale	9,4 %	8,6 %	9,9 %
Chine	20,4 %	29,7 %	25,0 %
Reste de l'Asie-Pacifique	11,5 %	9,3 %	19,1 %
Amérique du Nord et du Sud	14,2 %	20,1 %	17,9 %
Total	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>
Par pôles d'activité :			
Produits Laitiers Frais	29,0 %	27,3 %	24,0 %
Boissons	30,3 %	35,8 %	42,3 %
Biscuits et Snacks Céréaliés	36,7 %	33,3 %	30,4 %
Autres Activités Alimentaires	3,3 %	2,9 %	2,5 %
Fonctions centrales	0,7 %	0,7 %	0,8 %
Total	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>

Politique générale. La culture de Danone est fondée sur un double projet, économique et social ; il en découle, pour les ressources humaines, une politique articulée autour de deux axes : l'implication pleine et entière dans les décisions opérationnelles de l'entreprise, et la volonté, tout aussi forte, d'assurer la pérennité d'engagements sociaux exigeants.

L'implication dans les décisions opérationnelles se décline en deux objectifs visant à faire des ressources humaines un vecteur essentiel de réussite économique. Le premier objectif consiste à (i) attirer grâce à une politique de recrutement dynamique et audacieuse, utilisant au mieux les nouvelles technologies (e-Recrutement), favorisant les profils ouverts sur l'international et proposant des valeurs fortes ; (ii) développer grâce à une politique de gestion des ressources à la fois individualisée et intégrée à une réflexion permanente sur l'évolution des organisations (la formation y joue un rôle majeur, chaque métier faisant l'objet de filières spécifiques et sans cesse mises à jour) ; et (iii) valoriser les talents, l'enjeu étant de pourvoir 80 % des postes en interne. Le deuxième objectif de l'implication dans les décisions opérationnelles consiste à être partie prenante de la stratégie du Groupe en matière d'acquisitions de nouvelles sociétés d'une part, et des projets de compétitivité d'autre part. La Direction Générale des

Ressources Humaines dispose ainsi d'une structure "New business" dédiée à l'intégration des acquisitions qui intervient très en amont et passe ensuite le relais à la Direction des Ressources Humaines locale une fois l'opération entièrement finalisée. Le Groupe affirme ainsi sa conviction que les ressources humaines sont un élément essentiel de réussite de sa stratégie de croissance externe.

Formation. Il y a plus de 10 ans, le Groupe Danone a mis en place des filières de formations métiers (Achat, marketing, ressources humaines...) conçues et animées par des professionnels venant des différentes sociétés du Groupe, avec l'aide de spécialistes (enseignants ou consultants). Ces "filières" sont des parcours qui s'inscrivent dans une logique d'évolution professionnelle concernant tout les managers. Elles visent également à faire partager les savoir-faire et la culture du Groupe DANONE.

En 2000, a été créé "Danone Campus", qui a pour vocation de renforcer la cohésion des managers, alors que le Groupe grandit et s'internationalise. Le principe est de réunir au même endroit et dans la même semaine, plusieurs fois dans l'année, une dizaine de formations ("filières" ou autres) et l'objectif de proposer des formations "corporate", mais aussi faciliter la transmission de la culture du Groupe et le partage des meilleures pratiques, en rassemblant des managers de fonctions, de niveaux et de pays différents autour de thèmes communs. Deux temps forts sont organisés : l'un porte sur un thème transversal ayant trait à la culture du Groupe, aux modes de management ou à des projets stratégiques, l'autre est un moment d'échange avec un membre du Comité Exécutif. Ces "Campus" sont itinérants : ils se tiennent dans les différentes régions du monde où le Groupe est présent.

Par ailleurs depuis 2000, le Groupe Danone met progressivement en place dans ses zones géographiques, des formations transversales axées sur les "fondamentaux" du management, comme l'animation des équipes ou la gestion des personnes. Contrairement aux "filières" décrites précédemment, ces formations ne sont pas construites selon une architecture unique de manière à prendre en compte les spécificités culturelles. Le but est de donner à chacun, dans sa zone géographique les moyens de s'améliorer dans le management des hommes, avec le concours de partenaires locaux.

De même, le déploiement progressif de la démarche d'évaluation "360°", à partir du Comité Exécutif du Groupe, pour descendre aux autres échelons, répond à une exigence de management moderne et ouvert. Enfin, l'accent mis sur l'importance de la communication interne correspond à une volonté de diffusion de l'information la plus large possible, notamment via l'Intranet. Au-delà se profile l'enjeu de l'intégration d'un groupe dont la croissance rapide et forte nécessite simultanément un renforcement de sa cohésion, non pas en uniformisant mais en développant systématiquement la transversalité.

Conduite des affaires. Dans la conduite des affaires, la "Danone Way" établit un certain nombre de principes et d'attitudes que les managers doivent respecter.

"Danone Way" a été conçu pour couvrir les principaux domaines où la responsabilité de l'entreprise est engagée : politique sociale, environnement, sécurité alimentaire, etc. L'approche qui a été adoptée est une approche par "partie prenante" (stakeholders) : consommateurs et clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, société civile, environnement et elle est supportée par un outil informatique auquel les filiales du Groupe accèdent par Internet.

Pour chaque partie prenante, les équipes du Groupe Danone trouveront des orientations et des pratiques. "Danone Way" est l'occasion pour l'équipe de direction de chacune des filiales de diffuser au management la culture du Groupe et d'animer la réflexion interne sur les pratiques. Des groupes de travail associant des collaborateurs d'horizons divers permettront d'enrichir l'évaluation sur chacun des thèmes. La validation finale est réalisée par le Comité de Direction de la filiale et engage sa responsabilité.

"Danone Way" a été conçue en 2000 et une première phase pilote a été réalisée en 2001 dans une dizaine de filiales dans le monde. Elle permet dans un premier temps d'identifier les points forts et les points faibles des filiales dans les différents domaines engageant leur responsabilité. Dans un second temps, elle permet de hiérarchiser les priorités d'action et de mettre en œuvre des plans d'amélioration.

Des audits seront réalisés par le Groupe et par des experts externes à l'entreprise afin de valider la démarche et l'auto-évaluation réalisée. Cette méthode permettra également au Groupe d'établir un reporting de plus en plus précis dans des domaines où la quantification n'est pas toujours possible ni suffisante.

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

Des accords sur l'Aménagement et la Réduction du temps de travail ont été conclus en 1999 ou précédemment dans toutes les sociétés françaises du Groupe où, pour les ouvriers et les employés, la durée hebdomadaire moyenne de travail effectif se situe entre 32,5 et 35 heures. Elle est annualisée sur une base inférieure à 1.600 heures et les horaires sont modulés pour suivre les variations de l'activité. Pour les cadres, la réduction effectuée par l'attribution de jours de repos supplémentaires se traduit par un nombre de jours travaillés par an compris entre 209 et 212. La négociation de ces accords a apporté des contreparties, notamment un maintien des salaires, assorti d'une modération des augmentations sur 2 ans et une amélioration des organisations, apportant plus de productivité et de réactivité.

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

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

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

En France, Danone proposera à chaque salarié concerné une offre d'emploi en contrat à durée indéterminée dans une autre société du Groupe.

- Mettre en place des solutions externes, pour les salariés non mobiles ou lorsque les opportunités internes sont insuffisantes, par :
 - un reclassement dans des entreprises locales, via la constitution "d'antennes d'emplois" Animées en interne par des salariés du Groupe spécialistes de la fonction humaine et composées de conseillers spécialisés, elles ont pour mission d'assister chacune des personnes touchées jusqu'à ce que toutes aient trouvé une solution au problème qui leur est posé. Entretiens individuels, bilans professionnels, prospection des emplois disponibles dans la région, formation, sont à la base de leur travail,
 - une aide aux initiatives des salariés désireux de créer une entreprise, par le biais d'une assistance technique, évaluation du projet, montage du plan d'affaire, d'une participation financière du Groupe.

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

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

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

La plupart du personnel non cadre de Danone en Europe occidentale est représentée par les grands syndicats nationaux. En général, chaque filiale négocie et établit chaque année des accords d'entreprise avec les syndicats concernés. En 1996 a été créé le Comité d'Information et de Consultation du Groupe où siègent les représentants syndicaux européens. Des échanges réguliers se sont développés depuis 1985 avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA) qui ont conduit à l'adoption de programmes communs sur l'égalité des hommes et des femmes sur le lieu de travail, la disponibilité d'informations commerciales et économiques, la reconnaissance des droits syndicaux et l'information des représentants du personnel en cas de modification d'activité affectant l'emploi et les conditions de travail, programmes qui se sont conclus depuis 1988 par six conventions.

Publications. Depuis 1998, Danone publie un Rapport de Responsabilité Sociale, qui présente l'impact social et environnemental de l'activité du Groupe. Ce rapport est disponible auprès de Danone Initiatives, 7 rue de Téhéran, 75008 Paris.

4.4 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

4.4.1 Politique de Recherche & Développement

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

La politique de Recherche & Développement de Danone a connu une profonde refonte en 2000 pour faire de cette fonction un avantage concurrentiel majeur du Groupe. Afin d'accroître la transversalité, l'efficacité et la rapidité, les équipes de Recherche & Développement vont être regroupées dans un unique centre mondial multidisciplinaire, Danone Vitapole, commun aux trois pôles d'activité et les travaux de recherche vont être recentrés sur un nombre limité de sujets stratégiques. Ce centre, situé en région parisienne sera opérationnel en 2002 et regroupera près de 500 personnes.

Pour mener les recherches de base relatives à la nutrition, la saveur, le traitement et la conservation des aliments, Danone collabore régulièrement avec des entités extérieures, telles que les universités et les organismes de recherche publics spécialisés. Danone a créé un prix international récompensant la recherche en matière de nutrition, ou apportant une contribution majeure à la santé publique. Le développement et le perfectionnement des produits sont confiés à des équipes de recherche et de développement internes, qui mettent en application les résultats de la recherche interne et externe. Par ailleurs à travers leur action destinée aux professionnels de la nutrition et de la santé les 14 instituts Danone dans le monde contribuent à la sensibilisation du public aux questions de nutrition et ont lancé de multiples initiatives en direction des chercheurs et praticiens.

En 2001, Danone a investi 126 millions d'euros dans ses activités de Recherche & Développement, soit près de 1 % de son chiffre d'affaires total.

4.4.2 Organisations et systèmes d'information

Projet Themis. En 2000, le Groupe a décidé la refonte de ses organisations et modes de fonctionnement et la mise en place d'un système d'information intégré ou ERP (*Enterprise Resource Planning*) dans ses filiales d'Europe occidentale, d'Europe de l'Est et d'Amérique. Ce projet devrait permettre une optimisation des flux d'informations aussi bien à l'intérieur des filiales qu'à l'intérieur du Groupe, entre les fonctions financière, industrielle, qualité, "supply chain", commerciale et achats. Il devrait également accélérer l'intégration des sociétés nouvellement acquises grâce à la diffusion rapide de procédures et d'outils du Groupe. En 2001, l'ERP Groupe a été développé à partir d'une architecture SAP. Il a été mis en place dans quatre sociétés pilotes et sera déployé à partir de 2002 dans le reste du Groupe.

CPGmarket.com. Cette place de marché électronique, dédiée au secteur des produits de grande consommation, a été créée en 2000 à l'initiative de Danone, Nestlé, Henkel et SAP, actionnaires fondateurs. Elle devrait permettre au Groupe de générer des économies additionnelles en optimisant ses achats grâce à une simplification des processus et à la mise en œuvre de pratiques nouvelles telles que les appels d'offre électroniques ou les enchères en ligne. Totalement opérationnelle avec une équipe de plus de 80 collaborateurs, CPGmarket.com compte à ce jour 28 actionnaires, dispose d'une base de données de plus de 3.000 fournisseurs actifs et a déjà organisé près de 600 événements d'achats en ligne. Danone, qui a débuté le déploiement de CPGmarket.com dans ses entités opérationnelles en 2001, réalise déjà plus de 10 % de ses achats en ligne en Europe de l'Ouest. Le projet, qui a déjà été étendu avec succès à des entités hors d'Europe, devrait continuer à s'internationaliser au cours de l'exercice 2002.

4.4.3 Principaux sites de production

Danone exploite des sites de production dans le monde entier sur ses marchés principaux. Au 31 décembre 2001, le Groupe possède 208 usines, dont environ (i) 36 % se situent en Union Européenne (15 % en France, 12 % en Espagne et en Italie et 9 % dans le reste de l'Union Européenne), (ii) 34 % se situent dans la région Asie-Pacifique, incluant la Chine, la Nouvelle-Zélande, l'Inde, l'Indonésie et d'autres pays du Sud-Est et Sud-Ouest asiatique, et (iii) 19 % se situent en Amérique, incluant les Etats-Unis, le Canada, l'Argentine, le Brésil et des pays d'Amérique centrale.

Le tableau ci-après indique le nombre total d'usines du Groupe et leur production en 2001 par pôle d'activité pour les sociétés consolidées par intégration globale.

<u>Pôle d'activité</u>	<u>Nombre d'usines</u>	<u>Production en 2001 (milliers de tonnes ou millions de litres)</u>
Produits Laitiers Frais	48	3.162
Boissons	99	14.143
Biscuits et Snacks Céréaliers	53	932
Autres Activités Alimentaires	8	124

Les sites de production de Danone soient nombreux et dispersés géographiquement, certaines usines sont cependant des sites de production particulièrement importants. Les trois plus grosses usines de Produits Laitiers Frais de Danone se situent aux Etats-Unis, en France et en Espagne et représentent environ 16 % de la production de produits laitiers frais du Groupe. Les deux plus grands sites de production d'eau embouteillée du Groupe, tous deux situés en France, ont représenté respectivement 11 % et 8 % de la production totale d'eau conditionnée du Groupe en 2001, et le troisième plus gros site, situé en Italie, en a représenté 5 %. Les trois plus importantes usines de Biscuits et Snacks céréaliers se situent en Belgique, au Royaume-Uni et en République Tchèque et ont représenté environ 15 % de la production totale de biscuits du Groupe.

La politique générale de Danone est de posséder ses usines. La direction du Groupe mène des contrôles réguliers de ses sites de production pour évaluer les possibilités d'amélioration de la productivité et de la sécurité, et sur la base de tels contrôles, établit un plan pour l'expansion, la spécialisation, la remise à niveau et la modernisation ou la fermeture de sites particuliers. En 1999, 2000 et 2001, le Groupe a investi un total de 703 millions d'euros, 798 millions d'euros et 737 millions d'euros (voir *paragraphe 4.4.4*).

4.4.4 Principaux investissements de l'année 2001

Les investissements industriels ont atteint 737 millions d'euros en 2001, contre 798 millions d'euros en 2000 (représentant respectivement 5,1 % et 5,6 % du chiffre d'affaires). Le montant engagé au cours de l'exercice 2001 intègre d'importants investissements en Asie dans l'eau conditionnée et des investissements de capacité en Europe pour répondre à la croissance d'*Actimel*.

Les investissements financiers se sont élevés à 1.071 millions d'euros en 2001, contre 2.849 millions d'euros en 2000. Les principaux investissements financiers ont concerné (i) l'acquisition de 50 % de la société Al Safi Danone (Produits Laitiers Frais – Arabie Saoudite), de 50 % de la société Pureza Aga (Eau – Mexique) et de 51 % de la société Zywiec Zdroj (Eau – Pologne), et (ii) de prises de participations complémentaires dans les sociétés Aqua (Eau – Indonésie), Mecaniver (holding belge portant les investissements du Groupe aux Etats-Unis), Galbani (Produits Laitiers Frais – Italie) et Bagley (Biscuits – Argentine).

Les rachats d'actions intervenus dans le cadre des programmes autorisés par les Assemblées Générales du 22 mai 2000 et du 29 mai 2001 ont représenté en 2001 un investissement de 921 millions d'euros.

4.4.5 Principaux investissements futurs

La Société a conclu différents accords en vue du rachat des parts minoritaires détenues par des tiers dans certaines filiales, au cas où ces actionnaires souhaiteraient céder leur participation. Ces accords ne stipulent généralement aucun délai et le coût éventuel du rachat de ces actions dépendra de la rentabilité et de la situation financière de la filiale concernée. Dans le cadre de ces accords, aucun investissement significatif à l'échelle du Groupe n'est prévu pour 2002. Dans le cadre de la poursuite de sa stratégie de développement international, le Groupe continuera, chaque fois que des opportunités se présenteront, à procéder à des acquisitions pour renforcer ses différents pôles d'activités. Voir également 5.1 *''Commentaires de la Direction Générale – Evénements récents – Développement international''*.

Le Groupe prévoit un niveau d'investissements industriels d'environ 5 % de son chiffre d'affaires en 2002.

Enfin, le Conseil d'Administration va demander à l'Assemblée Générale du 25 avril 2002 l'autorisation d'acquérir un nombre maximal de 9 millions d'actions, pour un prix maximum d'achat de 200 euros et un prix minimum de vente de 120 euros, qui représenterait un investissement maximum de 1.800 millions d'euros.

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

Par ailleurs, Danone a la possibilité de céder ses actifs résiduels dans le secteur de la Bière en Europe à la société Scottish & Newcastle plc pour une valeur totale de 2.500 millions d'euros ou de les apporter en échange d'une participation minoritaire dans le Pôle bière de cette société.

4.5. PRINCIPALES FILIALES ET SOCIETES AFFILIEES

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

4.6. FACTEURS DE RISQUES

4.6.1 Risques de marché

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

Le Groupe publie ses comptes consolidés en euros et réalise en 2001 environ 53 % du chiffre d'affaires et 66 % du résultat opérationnel de ses filiales en monnaies de la zone euro ; cependant une partie importante de l'actif, du passif, des ventes et des résultats est exprimée dans d'autres devises, notamment en dollars américains, en devises corrélées au dollar américain, comme certaines devises d'Amérique du Sud, en livres sterling, en yuans chinois ou en zlotys polonais. De ce fait, le Groupe subit les effets des fluctuations de ces devises par rapport à l'euro lors de la conversion en euros dans ses comptes consolidés. Par exemple, lorsque l'euro s'apprécie par rapport à d'autres devises, la valeur en euros de la contribution aux résultats consolidés et à la situation financière de Danone des filiales établissant leurs comptes dans ces autres devises diminue.

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

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

Conformément aux pratiques comptables du Groupe les différences engendrées par la conversion en euros des comptes des sociétés étrangères sont incluses dans les capitaux propres jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels elles se rapportent soient vendus ou liquidés. Au 31 décembre 2001, les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de la zone euro s'élèvent à 328 millions d'euros (334 millions au 31 décembre 2000). Par ailleurs, les différences négatives de conversion résultant de la dévaluation du peso argentin (sur la base d'un cours de conversion du bilan des sociétés établi à 1,6 peso pour 1 dollar américain, soit 1,41 peso pour 1 euro) s'élèvent à 494 millions d'euros au 31 décembre 2001.

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

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

Concernant le risque de taux, le but de la gestion est de minimiser le coût de la dette nette globale du Groupe, en la situant dans une répartition taux fixe/taux variable validée par la Direction Générale.

Concernant le risque de change, le but est de couvrir sur une base budgétaire annuelle les risques liés à l'activité commerciale des filiales du Groupe dans une devise autre que leur monnaie fonctionnelle, caractérisée par une très grande récurrence d'une année sur l'autre.

Risques de variation de taux d'intérêt

Les instruments financiers dérivés pris en couverture des risques de variation des taux d'intérêt sont principalement des contrats d'échange ("swaps") et d'options ("caps", "floors" et "swaptions") de taux négociés de gré à gré avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux des instruments financiers en portefeuille aux 31 décembre 2000 et 2001, ainsi que leur date d'échéance et une indication de leur valeur de marché sont repris en *Note 24 de l'Annexe aux Comptes consolidés*. Les informations relatives au taux d'intérêt moyen pondéré de la dette financière nette du Groupe sont reprises en *Note 15 de l'Annexe aux Comptes consolidés*.

Risques de variation des cours de change sur les importations, les exportations et les transactions financières

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

Le Groupe utilise surtout des contrats de change à terme, conclus avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux des instruments financiers en portefeuille aux 31 décembre 2001, 2000 et 1999, ainsi qu'une indication de leur valeur de marché sont repris en *Note 24 de l'Annexe aux Comptes consolidés*.

Voir également 5.1 "*Commentaires de la Direction Générale – Financement et investissements – Flux prévisionnels de trésorerie*".

4.6.2 Risques juridiques

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

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

De nombreux produits du Groupe, notamment les produits laitiers frais, doivent être stockés à certaines températures afin de conserver toute leur valeur nutritionnelle et leur saveur, et d'éviter toute contamination ou détérioration. Le risque de contamination dépend du type de produit concerné mais existe à chaque stade du cycle de production, y compris lors de l'achat, de la livraison des matières premières, lors de l'emballage des produits, de l'entreposage et de la livraison des produits aux distributeurs et aux détaillants, de l'entreposage et de la mise en rayon des produits du Groupe dans les points de vente finaux. Par ailleurs en ce qui concerne l'eau embouteillée, il existe un risque de pollution des sources d'eaux naturelles qui fournissent les ressources nécessaires à cette activité.

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

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

Risques liés aux procédures judiciaires. Dans le cadre des garanties données à Scottish & Newcastle lors du désengagement du Groupe de ses activités brassicoles européennes (voir 5.1 "*Commentaires de la Direction Générale – Préambule – Recentrage stratégique*"), Danone assume le suivi des dossiers relatifs aux enquêtes de la Commission européenne concernant des pratiques anticoncurrentielles, contraires à l'article 81 du Traité de Rome. Le 5 décembre 2001, la Commission européenne a conclu à l'existence d'ententes sur le marché belge de la Bière et a condamné GROUPE DANONE à une amende de 44,6 millions d'euros, qui est intégralement provisionnée au 31 décembre 2001. Danone a cependant déposé un recours devant le Tribunal de première instance des Communautés européennes en février 2002 et va contester la décision.

Par ailleurs, la Commission enquête également sur des ententes supposées sur le marché de la Bière dans certains pays d'Europe et a ainsi procédé à des vérifications dans certains pays auprès des principaux acteurs du marché, notamment en France. Au stade actuel, il est impossible de préjuger de l'issue de ces enquêtes, ou de la date à laquelle elles seront closes, et donc des conséquences éventuelles pour le Groupe, notamment au regard des garanties données.

Enfin, le Groupe est impliqué dans diverses procédures judiciaires dans le cadre de la marche normale de ses affaires, en particulier dans le cadre des garanties données à la suite des cessions intervenues entre 1997 et 2000. Des dommages et intérêts significatifs sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures, cependant la Société estime qu'elle a des arguments de défense tout à fait pertinents, qu'elle fera valoir en cas de litiges. Bien que l'issue de ces litiges ne puisse être prédite aujourd'hui, Danone estime que leur résolution n'est pas susceptible d'affecter substantiellement son patrimoine, sa situation financière, ses activités ou ses résultats.

4.6.3 Risques industriels et liés à l'environnement

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

qui, avec l'aide d'un réseau de correspondants locaux, est chargée de définir et de coordonner la politique générale environnementale. Cette politique s'articule autour de trois axes : les activités industrielles, les emballages et les questions liées à l'agriculture.

Activités industrielles. Le Groupe est soumis à un certain nombre de législations et réglementations spécifiques dans le domaine de l'environnement concernant, notamment, les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau et l'élimination des déchets. En plus de la mise en conformité des usines avec les réglementations locales, le Groupe s'efforce de réduire les consommations d'eau et d'énergie et la production de déchets dans le cadre du projet "Usines sobres" qui consiste en un suivi des indicateurs de performances et en un programme d'audit environnemental régulier des usines par un cabinet spécialisé. Au 31 décembre 2001, 161 usines ont été auditées, pour lesquelles la Société estime, au vu des résultats obtenus, qu'il n'existe pas de risque majeur. Au 31 décembre 2001, 42 sites industriels, trois sièges sociaux et un site de recherche sont certifiés ISO 14001.

Emballages. Pour le Groupe, le respect de l'environnement passe par la maîtrise des emballages des produits qu'il commercialise. Ainsi, dès 1992, Danone a été à l'origine de la création de la société Eco-Emballages qui vise à améliorer la collecte et le recyclage des emballages en France. En Europe notamment, Danone participe activement à la fin de vie des emballages par l'intermédiaire d'organismes du type "Point Vert". D'autre part, le Groupe s'efforce de réduire le plus possible les emballages utilisés par des allègements très sensibles du poids des unités d'emballages et de sensibiliser et former les différents intervenants dans le développement des produits par le biais notamment de l'édition d'un guide de conception écologique des emballages.

Agriculture. L'agriculture fournit l'essentiel des matières premières nécessaires à la fabrication des produits du Groupe. Afin de garantir la qualité des produits et de préserver l'environnement, le Groupe encourage les agriculteurs à pratiquer une agriculture raisonnée par le biais de méthodes culturales plus respectueuses de l'environnement que les méthodes traditionnelles. Le Groupe souhaite mettre progressivement en œuvre ces méthodes dans les exploitations céréalières et laitières qui approvisionnent les usines du Groupe car elles limitent au maximum l'usage d'engrais, de produits phytosanitaires et d'eau sans nuire à la rentabilité.

4.6.4 Assurances et couverture des risques du Groupe

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

La stratégie mise en place s'articule autour :

- d'une politique rigoureuse d'identification des risques (grâce à différents outils et systèmes de reporting et notamment une cartographie mondiale des risques majeurs, en cours de mise en place),
- de procédures de contrôle interne, de formation, de prévention et de protection dont l'application est contrôlée par des audits réguliers des sites industriels,
- d'une politique globale de couverture financière basée sur des évaluations techniques rigoureuses et faisant appel aux produits d'assurance du marché mondial en fonction de leur disponibilité et des réglementations locales. A ce titre, la Société est couverte dans tous les pays du monde où elle exerce son activité pour les accidents majeurs susceptibles d'affecter ses installations industrielles ainsi que pour sa responsabilité civile, tant pour les risques liés à son activité que pour ceux résultant des produits commercialisés.

4.6.5 Autres risques, risques inhérents à l'activité

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

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

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

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

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

Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe. La stratégie du Groupe est de devenir leader sur chacun des marchés sur lesquels il est présent. Dans un contexte de concentration continue de l'industrie alimentaire et des boissons, cette stratégie implique la poursuite de sa croissance externe par le biais d'acquisitions ou d'alliances. Ces acquisitions ou ces alliances sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe si le Groupe ne réussit pas à intégrer les sociétés acquises, si les synergies et les économies escomptées ne sont pas réalisées.

CHAPITRE 5 PATRIMOINE – SITUATION FINANCIERE – RESULTATS

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

Préambule

Recentrage stratégique. Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur ses trois métiers piliers (Produits Laitiers Frais, Boissons et Biscuits et Snacks Céréalières), le Groupe a cédé entre 1997 et 2000 toutes ses activités d'épicerie (hors Sauces), le contrôle de ses activités d'emballage en juillet 1999 (Danone ne conservant que 44 % du groupe BSN Glasspack) et a conclu au premier semestre 2000, plusieurs accords sur le désengagement de ses activités de Bière en Europe.

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

Par ailleurs, en décembre 2001, le Groupe a conclu un accord avec CRE Beverage Limited, joint-venture entre China Resources Enterprise Limited et South African Breweries, sur la cession de sa participation de 60 % dans ses brasseries chinoises situées dans le centre de la Chine, qui représentent environ deux tiers du chiffre d'affaires des activités brassicoles du Groupe en Chine.

Enfin en février 2002, le Groupe a annoncé la cession des activités de fromage et charcuterie de Galbani au fonds d'investissement BC Partners.

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

Les investissements financiers de l'année 2001 ont essentiellement porté (i) sur une prise de participation de 50 % de Pureza Aga, numéro deux au Mexique du marché de l'eau en grands contenants livrée à domicile, et l'acquisition de 51 % de Zywiec Zdroj, numéro un de l'eau en bouteilles en Pologne, (ii) l'acquisition de 50,1 % de la société Al Safi Danone, société nouvelle reprenant certaines activités de la société Al Safi, l'un des principaux leaders sur le marché des produits laitiers en Arabie Saoudite, une prise de participation de 39 % dans Stonyfield, quatrième marque de yoghourts aux Etats Unis et leader sur le marché des produits biologiques et de 51 % dans la société Danone Djurdjura, leader du marché des produits laitiers frais en Algérie (iii) des augmentations de participation dans des sociétés faisant déjà partie du Groupe, notamment la prise de contrôle d'Aqua, leader indonésien de l'eau conditionnée, la participation du Groupe étant portée de 40 % à 74 %.

Le montant total des acquisitions de sociétés a représenté 431 millions d'euros en 2001 (2.531 millions d'euros en 2000) et celui des augmentations de participation 640 millions d'euros en 2001 (318 millions d'euros en 2000). Danone finance généralement ses acquisitions grâce à la trésorerie dégagée par son exploitation et/ou par endettement.

En 2000, les investissements financiers concernaient principalement l'acquisition de 100 % de la société d'eau conditionnée de McKesson Water Products Company aux Etats-Unis, de 92 % de la société d'eau embouteillée en Chine Robust, de 51 % de Logistica La Serenissima, société de distribution de produits laitiers frais en Argentine, de 100 % de la société Paulista au Brésil, de 57,34 % de la société Salus en Uruguay et de certains actifs en Europe du Groupe United Biscuits.

Mouvements du périmètre de consolidation. En 2001 et en 2000, l'augmentation du chiffre d'affaires résultant de l'entrée dans le périmètre de consolidation de nouvelles entités a été inférieure à la diminution du chiffre d'affaires résultant des cessions, notamment celle des activités brassicoles européennes du Groupe en 2000. Cette diminution s'est élevée en net à environ 574 millions d'euros en 2001 par rapport à 2000 et à environ 511 millions d'euros en 2000 par rapport à 1999 compte tenu des dates de réalisation de ces opérations.

En 2001, Danone n'a donc plus consolidé par intégration globale ses activités de Bière en Europe et a consolidé pour la première fois par intégration globale ses activités Produits Laitiers Frais en Roumanie et au Brésil (Paulista), la partie résiduelle des activités reprises à United Biscuits dans les Pays Nordiques, en Europe de l'Est et en Asie et la société d'eau conditionnée Aqua, en Indonésie.

Par ailleurs, Danone a consolidé par mise en équivalence en 2001 pour la première fois sa société de Produits Laitiers Frais Al Safi Danone (Arabie Saoudite), ainsi que ses sociétés d'eau conditionnée, Polska Woda (Pologne) et Pureza Aga (Mexique).

Pour plus de précisions sur l'impact des mouvements de périmètre intervenus en 2001 et 2000, voir *la Note 4 de l'Annexe aux Comptes consolidés*.

Caractère saisonnier des ventes. Certaines activités du Groupe connaissent des cycles de consommation saisonniers qui peuvent affecter les résultats trimestriels et annuels de Danone. On constate notamment une augmentation de la consommation d'eau sur les deuxième et troisième trimestres, et de biscuits au cours du dernier trimestre. En conséquence, Danone enregistre habituellement son chiffre d'affaires trimestriel le plus bas au cours du premier trimestre de chaque exercice. Par ailleurs les années où les températures estivales sont relativement fraîches, les ventes d'eau conditionnée et le chiffre d'affaires global annuel peuvent être affectés de manière défavorable, et au contraire, des températures plus élevées peuvent stimuler la demande et avoir un impact favorable sur le chiffre d'affaires.

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

L'euro. En 1997 et 1998, le Groupe a mené une réflexion sur les conséquences opérationnelles de la mise en place de l'euro et est entré, au cours de la première année de la phase transitoire 1999-2001, dans une phase active d'adaptation à l'euro. Début 1999, l'euro est devenu la monnaie de facturation des opérations intra-groupe ainsi que celle des opérations de flux de trésorerie. Depuis début 2001, elle est la monnaie interne du Groupe, après la réussite du basculement des systèmes comptables et financiers, ainsi que du système de paie.

Le passage à l'euro des clients du Groupe, entamé sous forme de "pilotes" en 1999, s'est poursuivi en 2000 avec plusieurs grands distributeurs notamment en France et en Belgique et s'est généralisé sur 2001. Dès 2000, les sociétés de la zone euro sont passées à l'euro avec leurs principaux fournisseurs. Le basculement a été étendu en 2001 aux autres clients et fournisseurs du Groupe et en particulier aux petites et moyennes entreprises.

L'anticipation du basculement interne et de celui des tiers a permis au Groupe de disposer de temps pour se consacrer à la priorité que constitue le passage à l'euro des consommateurs : le Groupe a été moteur dans la conclusion d'accords industrie – commerce pour le passage à l'euro en France et Italie. Ces accords, qui prévoient une période de stabilité des prix de début novembre 2001 à fin mars 2002, ont pour but d'aider les consommateurs à acquérir des repères en euros en ne modifiant ni le prix des produits ni leur conditionnement et de limiter ainsi les risques de déconsommation dans les premières semaines de 2002. L'ensemble des programmes publi-promotionnels ont été renforcés sur cette période charnière et les sociétés de la zone euro ont développé des promotions adaptées à l'euro, souvent avec un aspect éducatif, comme des promotions à prix ronds en euros.

Début 2002, le Groupe a mis en place le Baromètre EuroDANONE en France en collaboration avec ses clients distributeurs, de façon à ajuster sa politique commerciale et marketing et en faire bénéficier les distributeurs. Il ressort de ce baromètre que les consommateurs se sont rapidement habitués à la nouvelle monnaie et que la consommation sur le mois de janvier 2002 a très légèrement progressé par rapport à janvier 2001. Le Groupe n'a par ailleurs pas noté d'évolution significative des habitudes de consommation dans les différents pays européens au début de l'année 2002.

Evaluation des actifs incorporels. Une dépréciation exceptionnelle sur le goodwill de la société Galbani a été constatée au 31 décembre 2001 compte tenu des projets de cession des activités de fromages et de charcuterie italiens de cette société. Par ailleurs, aucune dépréciation des goodwills des sociétés du Groupe en Amérique latine, et notamment en Argentine, n'a été jugée nécessaire compte tenu de la solidité de leurs marques et de leurs positions concurrentielles. L'évaluation de ces actifs incorporels sera à nouveau revue en 2002 en fonction de l'évolution de la situation économique de ces pays.

Evénements récents

Développement international

Danone a annoncé le 18 janvier 2002 que son Offre Publique d'Achat sur la société néo-zélandaise Frucor, qui avait reçu un taux d'acceptation supérieur à 90 %, devenait donc inconditionnelle et que le Groupe allait se porter acquéreur de la partie restante du capital, conformément aux dispositions locales. Le 21 février 2002, Danone a ainsi acquis 100 % du capital de la société Frucor et a procédé à sa radiation de la cote officielle de la Bourse d'Auckland. Cette opération, réalisée sur la base du prix de l'offre initiale de 2,35 NZD par action, valorise la société à environ 140 millions d'euros pour 100 % des titres.

Frucor, acteur de premier plan sur le marché néo-zélandais des boissons connu pour sa capacité d'innovation, occupe par ailleurs une position de leader en Australasie sur le segment très dynamique des boissons énergisantes avec sa marque "V". Cette société a réalisé un chiffre d'affaires proche de 105 millions d'euros pour l'exercice clôturé au 30 juin 2001 et a enregistré un taux de croissance moyen de ses ventes supérieur à 40 % sur les 3 derniers exercices.

Le 4 février 2002, le Groupe a annoncé avoir signé un accord lui permettant de porter sa participation dans la société Zywiec Zdroj de 51 % à 88 %. Zywiec Zdroj est leader sur le marché polonais de l'eau embouteillée, avec un chiffre d'affaires 2001 de 45 millions d'euros : ce marché est le plus important d'Europe de l'Est avec 1,3 milliards de litres d'eau vendus. La prise de contrôle de la société a reçu l'accord des autorités polonaises.

Le 8 février 2002, le Groupe a annoncé avoir pris une participation de 4 % pour 33,2 millions de dollars américains dans la société russe Wimm Bill Dann à l'occasion de l'introduction de 25 % de son capital à la bourse de New York. Wimm Bill Dann, dont le chiffre d'affaires 2000 s'est élevé à 465 millions de dollars US, est leader sur le marché russe des produits laitiers et des jus de fruits. Le Groupe envisage d'associer la BERD à cet investissement, dans le cadre de leur partenariat en Europe de l'Est établi en 1995.

Cession des activités fromages et charcuterie de la société italienne Galbani

Le 27 février 2002, le Groupe a annoncé qu'il avait conclu un accord en vue de céder les activités fromages, charcuterie et autres produits laitiers de la société Galbani au fonds d'investissement BC Partners pour un montant de 1.015 millions d'euros. Parallèlement un prêt subordonné de 207 millions d'euros sera accordé par le Groupe. Les activités cédées représentent un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros en 2001 et le désengagement prévu contribue à l'amélioration des indicateurs financiers clés du Groupe (croissance organique, marge opérationnelle, retour sur capitaux investis) tout en n'ayant pas d'impact négatif sur le bénéfice net par action.

Résultats consolidés

Les tableaux ci-dessous reprennent (i) les comptes de résultats consolidés du Groupe et (ii) le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel et la marge opérationnelle des pôles d'activité et zones géographiques du Groupe, respectivement pour les exercices clos aux 31 décembre 1999, 2000 et 2001.

Comptes de résultats consolidés

	Exercice clos au 31 décembre					
	1999		2000		2001	
	(En millions d'euros, sauf pourcentages)					
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	13.293	100,0 %	14.287	100,0 %	14.470	100,0 %
Coûts des produits vendus	(6.663)	50,1 %	(6.973)	48,8 %	(7.196)	49,7 %
Frais sur ventes	(3.964)	29,8 %	(4.453)	31,2 %	(4.331)	29,9 %
Frais généraux	(913)	6,9 %	(950)	6,6 %	(988)	6,8 %
Frais de recherche et de développement	(122)	0,9 %	(125)	0,9 %	(126)	0,9 %
Autres charges et produits	(240)	1,8 %	(236)	1,7 %	(220)	1,5 %
Résultat opérationnel	1.391	10,5 %	1.550	10,8 %	1.609	11,1 %
Éléments exceptionnels	2	–	23	0,2 %	(757)	5,2 %
Frais financiers nets	(131)	1,0 %	(193)	1,4 %	(180)	1,2 %
Impôts sur les bénéfices	(499)	3,8 %	(562)	3,9 %	(416)	2,9 %
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées	(110)	0,8 %	(130)	0,9 %	(163)	1,1 %
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence	29	0,2 %	33	0,2 %	39	0,3 %
Bénéfice net	682	5,1 %	721	5,0 %	132	0,9 %

(1) Le chiffre d'affaires est constaté net de droits d'accises et des remises et ristournes autres que les actions commerciales ponctuelles et les services facturés par les clients qui sont classées en frais sur ventes.

Résultats opérationnels par pôle d'activité et zone géographique

	Chiffre d'affaires			Résultat opérationnel			Marge opérationnelle (1)		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001
	(En millions d'euros, sauf pourcentages)								
Par pôle									
Produits Laitiers Frais	5.981	6.530	6.945	655	712	790	11,0 %	10,9 %	11,4 %
Boissons ⁽²⁾	3.565	4.141	3.796	440	513	432	12,3 %	12,4 %	11,4 %
Biscuits et Snacks Céréaliés	2.822	3.255	3.371	222	282	316	7,9 %	8,7 %	9,4 %
Autres Activités Alimentaires	527	378	375	39	49	60	7,4 %	13,0 %	16,0 %
Emballage ⁽²⁾	501	–	–	51	–	–	10,2 %	–	–
Cessions ⁽³⁾	(103)	(17)	(17)	–	–	–	–	–	–
Frais centraux non répartis	–	–	–	(16)	(6)	11	–	–	–
Groupe	13.293	14.287	14.470	1.391	1.550	1.609	10,5 %	10,8 %	11,1 %
Par zone									
France	4.963	4.298	4.022	587	526	462	11,8 %	12,2 %	11,5 %
Reste UE	5.084	5.273	5.137	501	541	584	9,9 %	10,3 %	11,4 %
Reste Monde	3.960	5.512	6.192	319	489	552	8,1 %	8,9 %	8,9 %
Cessions	(714)	(796)	(881)	–	–	–	–	–	–
Frais centraux non répartis	–	–	–	(16)	(6)	11	–	–	–
Groupe	13.293	14.287	14.470	1.391	1.550	1.609	10,5 %	10,8 %	11,1 %

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

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

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

2001 par rapport à 2000

Chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 1,3 % en 2001 passant de 14.287 millions d'euros en 2000 à 14.470 millions d'euros en 2001. Cette augmentation s'explique par une croissance interne de 5,1 % et un effet légèrement positif des taux de conversion (+0,4 %) en grande partie contrebalancée par un effet net négatif des variations de périmètre (– 4,2 %). L'effet périmètre s'explique par une perte de chiffre d'affaires, liée aux activités cédées en 2000, supérieure au chiffre d'affaires résultant des nouvelles acquisitions. L'effet conversion s'explique principalement par l'appréciation du dollar américain et des monnaies qui lui sont liées, en partie contrebalancée par la dépréciation du real brésilien et du rand sud africain. La croissance de 5,1 % vient pour environ 3,2 % des volumes et 1,9 % d'une meilleure valorisation des produits.

A structure et taux de change comparables, la croissance a donc été de 5,1 % en 2001, à comparer à une croissance de 7,0 % en 2000 par rapport à 1999.

Sur le plan géographique, la croissance interne a été de 4,7 % dans l'Union Européenne (dont 3,5 % en France) et de 5,7 % dans le Reste du Monde.

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

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

Après une croissance très élevée en 2000, l'année 2001 a été marquée par un environnement conjoncturel plus difficile, notamment sur la deuxième partie de l'année, et par des situations spécifiques sur plusieurs des marchés sur lesquels le Groupe opère, qui ont pesé sur sa croissance :

- L'annonce de la restructuration du Pôle Biscuits et Snacks Céréaliers en Europe au cours du 2^{ème} trimestre s'est traduite par des mouvements de protestation, notamment en France et en Hongrie, qui ont perturbé la production et la commercialisation des produits Lu et Danone, se traduisant par des baisses temporaires de parts de marché.
- L'intégration de certaines activités rachetées à United Biscuits, plus d'un an après que cette société ait elle-même fait l'objet d'une offre publique d'achat, a été plus difficile que prévu, notamment en Pologne et en Scandinavie.
- Un environnement déflationniste exacerbé par la concurrence entre Wahaha et Robust, les deux sociétés leaders sur le marché chinois de l'eau, contrôlées par Danone, a pesé sur la croissance des sociétés de boissons en Chine.
- Les difficultés économiques de l'Argentine et les restrictions sur l'utilisation de l'électricité au Brésil se sont traduites par un ralentissement très net de l'activité de certaines sociétés, notamment Bagley en Argentine.
- L'environnement concurrentiel américain dans l'eau embouteillée a pesé sur la croissance des marques du Groupe (*Dannon, Sparkletts, Evian*).

En dépit de ces difficultés conjoncturelles, le Groupe a enregistré de bonnes performances avec une croissance interne de (i) 7,7 % dans les yoghourts et produits assimilés (dont 40 % pour *Actimel*), (ii) 8,4 % dans l'eau conditionnée et (iii) 7 % de la marque Danone qui représente 35 % du chiffre d'affaires du Groupe,

Coût des produits vendus. Le coût des produits vendus correspond au coût de production, comprenant essentiellement le coût des matières premières alimentaires et des emballages, la main d'œuvre industrielle ainsi que l'amortissement du matériel de production. En valeur absolue le coût des produits vendus a augmenté de 3,2 %, progressant de 6.973 millions d'euros en 2000 à 7.196 millions d'euros en 2001.

En terme de pourcentage du chiffre d'affaires, le coût des produits vendus est passé de 48,8 % en 2000 à 49,7 % en 2001, soit environ une hausse de 90 points de base. Cette augmentation provient essentiellement des effets de périmètre, dans la mesure où le coût des produits vendus des activités cédées (essentiellement Bière) représentait un pourcentage du chiffre d'affaires inférieur à celui des activités conservées. Par ailleurs, les augmentations importantes des prix des matières premières (et notamment du lait) et des emballages ont été contrebalancées par les efforts continus de productivité, qui ont porté sur la performance industrielle et le programme mondial d'optimisation des achats, et par des hausses tarifaires.

Frais sur ventes. Les frais sur ventes se composent des dépenses publicitaires et promotionnelles, des coûts de distribution et des frais de structure de la force de vente. En valeur absolue, les frais sur ventes sont passés de 4.453 millions d'euros en 2000 à 4.331 millions d'euros en 2001. En terme de pourcentage du chiffre d'affaires, ils sont passés de 31,2 % à 29,9 %, essentiellement du fait des mouvements de périmètre et d'un poids relatif plus important des coûts de distribution dans les activités brassicoles.

Frais généraux. Les frais généraux ont légèrement augmenté en 2001 à 988 millions d'euros, soit 6,8 % du chiffre d'affaires. En 2000, ils s'élevaient à 950 millions d'euros, soit 6,6 % du chiffre d'affaires.

Frais de recherche et de développement. Les frais de recherche et de développement ont augmenté de 0,8 % en valeur absolue, passant de 125 millions d'euros en 2000 à 126 millions d'euros en 2001. En pourcentage du chiffre d'affaires ils sont cependant restés stables puisqu'ils représentent 0,9 % du chiffre d'affaires sur chaque période.

Autres charges et produits. Les autres charges et produits comprennent principalement la participation et l'intéressement des salariés aux résultats, les redevances de marque et l'amortissement des goodwill. Les autres charges et produits ont diminué de 236 millions d'euros en 2000 à 220 millions d'euros en 2001. Cette baisse s'explique principalement par (i) l'augmentation de la charge d'amortissement des goodwill de 124 millions d'euros en 2000 à 149 millions d'euros en 2001 en raison des différentes acquisitions de l'année, (ii) de la hausse des redevances reçues de la part de Scottish & Newcastle pour l'utilisation de la marque Kronenbourg (50 millions d'euros en 2001 contre 24 millions d'euros en 2000) et, (iii) la baisse de la charge de participation et d'intéressement des salariés de 122 millions d'euros en 2000 à 108 millions d'euros en 2001, notamment en raison de la cession des activités brassicoles françaises.

Résultat opérationnel. Le résultat opérationnel a progressé de 3,8 % passant de 1.550 millions d'euros en 2000 à 1.609 millions d'euros en 2001. A structure et taux de change comparables, le résultat opérationnel a progressé de 9,8 %.

La marge opérationnelle s'est améliorée de 27 points de base, passant de 10,8 % en 2000 à 11,1 % en 2001 malgré un contexte rendu difficile par la hausse du prix des matières premières plastiques dans le monde et du lait en Europe. Cette progression de 27 points de base se décompose entre une baisse de 21 points de base liée aux mouvements de périmètre de consolidation du Groupe et une augmentation de 48 points de base de la rentabilité de l'activité opérationnelle.

Eléments exceptionnels. En 2001, les éléments exceptionnels se composent (i) d'un amortissement exceptionnel du goodwill de Galbani pour 475 millions d'euros, (ii) de charges de restructuration et d'intégration des sociétés acquises pour 256 millions d'euros, dont 236 millions d'euros relatifs à la réorganisation de l'outil industriel Biscuits et Snacks Céréaliers en Europe, (iii) et du solde non provisionné d'une amende infligée par la Commission Européenne, ayant conclu à l'existence d'une entente sur le marché de la Bière en Belgique pour 26 millions d'euros.

Frais financiers nets. Les frais financiers nets sont passés de 193 millions d'euros en 2000 à 180 millions d'euros en 2001. Ils intègrent 68 millions d'euros de dividendes reçus dans le cadre du schéma de désengagement des activités brassicoles européennes (38 millions d'euros en 2000). Par ailleurs, la progression de la dette moyenne du Groupe, provenant des acquisitions externes et du programme de rachat d'actions propres, a été en partie contrebalancée par la diminution du taux moyen de financement du Groupe, liée à la baisse continue des taux d'intérêt sur l'année 2001 et à la mise en place d'un nouvel emprunt obligataire convertible rémunéré à 1,20 %.

Impôts sur les bénéfices. Les impôts ont diminué de 26,1 %, de 562 millions d'euros en 2000 à 416 millions d'euros en 2001 et comprennent une économie d'impôts de 97 millions d'euros relative aux restructurations. En excluant les plus et moins values de cession et les dépréciations exceptionnelles d'actifs, le taux effectif d'imposition baisse de 37,5 % en 2000 à 36,4 % en 2001 notamment du fait des dividendes perçus sur les actions et autres valeurs mobilières reçues de Scottish & Newcastle, qui sont taxés à taux réduits, et de la baisse du taux d'imposition français. Si l'on inclut les plus ou moins values de cession et les dépréciations exceptionnelles d'actifs, le taux effectif d'imposition de Danone est de 61,9 % en 2001, par rapport à 40,75 % en 2000. L'amortissement des goodwill, n'étant généralement pas déductible, pèse pour plus de 6 points sur le taux effectif d'imposition du Groupe ; les plus et moins values de cession ont été imposées de façon spécifique.

Intérêts minoritaires. La part des intérêts minoritaires est passée de 130 millions d'euros en 2000 à 163 millions d'euros en 2001. Cette augmentation résulte essentiellement de la progression des résultats de sociétés bénéficiaires où les intérêts minoritaires sont importants (principalement Chine, Inde et Espagne).

Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence. La part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence a progressé, passant de 33 millions d'euros en 2000 à 39 millions d'euros en 2001. Cette hausse provient essentiellement de l'effet net positif de 7 millions d'euros lié aux mouvements de périmètre de consolidation (notamment entrée de la société Al Safi Danone).

Bénéfice net. En 2001, le Groupe a généré un résultat net de 132 millions d'euros. Ce chiffre intègre la prise en compte de l'amortissement exceptionnel de Galbani pour 475 millions d'euros et de charges nettes de restructuration pour 147 millions d'euros après impôts et intérêts minoritaires (757 millions d'euros avant impôts et intérêts minoritaires), à comparer à un solde net positif de 1 million d'euros après impôts et intérêts minoritaires (64 millions d'euros avant impôts et intérêts minoritaires) en 2000 pour les mêmes postes. Hors prise en compte de ces éléments non récurrents, le bénéfice net progresse de 8,3 %.

Bénéfice net par action. Le bénéfice net dilué est passé de 5,10 euros par action en 2000 à 0,97 euro par action en 2001. Hors prise en compte des moins-values nettes de cession, des dépréciations nettes d'actifs et des charges nettes de restructuration, le bénéfice net par action est de 5,51 euros, en progression sur les mêmes bases de 8,3 %. Cette progression est liée à l'augmentation du bénéfice net hors éléments exceptionnels et aux effets positifs induits par le programme de rachat d'actions.

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

Produits Laitiers Frais. Le chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais est passée de 6.530 millions d'euros en 2000 à 6.945 millions d'euros en 2001, affichant une progression de 6,4 % avec un effet périmètre négatif de 0,5 % et un effet conversion positif de 0,1 %. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires a augmenté de 6,8 % par rapport à une progression de 6,7 % enregistrée en 2000. Les ventes de yogourts et produits assimilés ont réalisé la plus forte croissance avec une progression de 7,7 % de leur chiffre d'affaires. Presque toutes les sociétés du Groupe ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires, accompagnée dans de nombreux cas par une amélioration de la part de marché locale.

Le résultat opérationnel a progressé de 11,0 %, de 712 millions d'euros en 2000 à 790 millions d'euros en 2001 et la marge opérationnelle a progressé de 10,9 % à 11,4 %. Cette performance a été réalisée grâce aux succès de nouveaux produits innovants comme la gamme de produits à boire, à la croissance de produits valorisés comme Actimel, et à l'amélioration de la productivité ; ces éléments, et les hausses tarifaires pratiquées dans certains pays, ont permis de minimiser l'impact de l'augmentation du prix des matières premières dont les matières plastiques et le lait. Le pôle a continué à bénéficier de sa forte capacité d'innovation et de la transversalité de ses organisations qui lui permet de faire partager les meilleures pratiques à toutes les filiales.

Boissons. Le chiffre d'affaires du pôle Boissons est passé de 4.141 millions d'euros en 2000 à 3.796 millions d'euros en 2001, affichant une diminution de 8,3 % avec un effet périmètre négatif de 15,8 % et un effet conversion positif de 1,4 %. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires du pôle a augmenté de 7,1 %, soit une progression de 8,4 % pour les activités dans l'eau conditionnée et 1,5 % pour les autres activités. La croissance de l'eau conditionnée a été soutenue en Europe occidentale (+10,1 %) où le Groupe a affiché une progression supérieure à la moyenne du marché grâce à la force de ses marques et à un mix favorable, mais aussi hors d'Europe occidentale avec notamment des performances de 10,6 % en Amérique latine malgré un contexte économique argentin difficile et de 15,9 % en Asie.

Le résultat opérationnel a diminué de 15,8 %, de 513 millions d'euros en 2000 à 432 millions d'euros en 2001 et la marge opérationnelle est passée de 12,4 % en 2000 à 11,4 % en 2001. Cette diminution s'explique par la cession des activités brassicoles européennes, consolidées sur les six premiers mois de l'année 2000. En excluant la Bière, la marge opérationnelle du Pôle est passée de 11,5 % en 2000 à 11,7 % en 2001 et a bénéficié de la très forte rentabilité de la société Aqua en Indonésie, qui a permis de compenser les difficultés rencontrées en Amérique du Nord, mais aussi des hausses tarifaires intervenues dans certains pays pour faire face aux surcoûts induits par les hausses du PET et des efforts continus de productivité engagés, notamment l'optimisation de la chaîne logistique ou l'allègement des bouteilles.

Biscuits et Snacks Céréaliers. Le chiffre d'affaires du pôle Biscuits et Snacks Céréaliers est passé de 3.255 millions d'euros en 2000 à 3.371 millions d'euros en 2001, affichant une progression de 3,6 % avec un effet périmètre positif de 3,7 % et un effet conversion négatif de 0,5 %. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires des Biscuits et Snacks Céréaliers a donc augmenté de 0,4 %, à comparer à la progression de 6,4 % enregistrée en 2000. Cette légère progression est le résultat d'évolutions contrastées, la hausse des ventes enregistrées notamment en Asie (6,2 %) et en Europe de l'Est (8,0 %) étant contrebalancée par une baisse de 13,7 % des volumes vendus en Amérique latine, plus particulièrement en Argentine.

Le résultat opérationnel du pôle Biscuits et Snacks Céréaliers a progressé de 11,9 %, de 282 millions d'euros en 2000 à 316 millions d'euros en 2001, en partie grâce à la consolidation d'activités récemment acquises. La marge opérationnelle est passée de 8,7 % en 2000 à 9,4 % en 2001, l'amélioration de la rentabilité des sociétés du Groupe en Asie et en Russie ayant réussi à compenser les difficultés rencontrées en Amérique latine et en Europe occidentale, notamment en France, et reflète les efforts constants d'amélioration de la productivité globale et le succès des produits à valeur ajoutée.

Autres Activités Alimentaires. Le chiffre d'affaires de ces activités est passé de 378 millions d'euros en 2000 à 375 millions d'euros en 2001, affichant une diminution de 0,8 % avec un effet périmètre négatif de 1,0 % et un effet conversion nul. A structure et taux de change comparable, le chiffre d'affaires des Autres Activités Alimentaires a progressé de 0,2 %.

Le résultat opérationnel des Autres Activités Alimentaires a augmenté de 22,4 %, passant de 49 millions d'euros en 2000 à 60 millions d'euros en 2001. La marge opérationnelle s'élève à 16,0 % en 2001 contre 13,0 % en 2000, à la suite de la rationalisation de la gamme de produits vendus.

2000 par rapport à 1999

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

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

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

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

La croissance interne a été inégalement répartie selon les trimestres :

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

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

Coût des produits vendus. Le coût des produits vendus correspond au coût de production, comprenant essentiellement le coût des matières premières alimentaires et des emballages, la main d'œuvre industrielle ainsi que l'amortissement du matériel de production. En valeur absolue, le coût des produits vendus a augmenté de 4,6 %, progressant de 6.663 millions d'euros en 1999 à 6.973 millions d'euros en 2000. En revanche, il a diminué de 130 points de base, passant de 50,1 % à 48,8 % du chiffre d'affaires. Cette baisse s'explique essentiellement par des efforts continus de productivité qui ont compensé en partie les effets négatifs liés à l'augmentation du

prix des matières premières alimentaires (tel le lait) et des emballages (matières plastiques plus particulièrement). Les efforts ont essentiellement porté sur la performance industrielle, l'amélioration de la "supply chain" et le programme mondial d'optimisation des achats qui a permis d'économiser plus de 100 millions d'euros en 2000. De plus, le Groupe bénéficie désormais des synergies induites par la taille critique atteinte par de nombreuses filiales situées dans les pays émergents.

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

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

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

Autres charges et produits. Les autres charges et produits comprennent principalement la participation et l'intéressement des salariés aux résultats et l'amortissement des goodwill. Les autres charges et produits ont diminué de 240 millions d'euros en 1999 à 236 millions d'euros en 2000. Cette baisse s'explique principalement par (i) l'augmentation de la charge d'amortissement des goodwill de 93 millions d'euros en 1999 à 124 millions d'euros en 2000 en raison des différentes acquisitions de l'année et, (ii) les redevances reçues de la part de Scottish & Newcastle pour l'utilisation de la marque Kronenbourg (24 millions d'euros en 2000). La charge de participation et d'intéressement des salariés est restée relativement stable à 122 millions d'euros.

Résultat opérationnel. Le résultat opérationnel a progressé de 11,4 % passant de 1.391 millions d'euros en 1999 à 1.550 millions d'euros en 2000. A structure et taux de change comparables, le résultat opérationnel a progressé de 13,0 %, soit une croissance bien supérieure à celle du chiffre d'affaires.

La marge opérationnelle s'est améliorée de 30 points de base, passant de 10,5 % en 1999 à 10,8 % en 2000 malgré un contexte rendu difficile par la hausse du prix des matières premières plastiques dans le monde et du lait en Europe. Cette progression de 30 points de base se décompose entre une baisse de 20 points de base liée aux mouvements de périmètre de consolidation du Groupe et une augmentation de 50 points de base de la rentabilité de l'activité opérationnelle qui provient pour l'essentiel de la croissance des volumes, en particulier sur des produits à forte valeur ajoutée, qui a plus que compensé la progression des investissements publicitaires.

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

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

Impôts sur les bénéfices. Les impôts ont augmenté de 12,7 %, de 499 millions d'euros en 1999 à 562 millions d'euros en 2000 et comprennent une charge de 68 millions d'euros relative aux plus values de cession. Le taux effectif d'imposition de Danone est de 40,75 % en 2000, par rapport à 39,5 % en 1999. L'amortissement

des goodwill, n'étant généralement pas déductible, pèse pour près de 3 points sur le taux effectif d'imposition du Groupe ; l'amortissement exceptionnel de la marque n'étant pas non plus déductible pèse également sur le taux effectif d'imposition et les plus et moins values de cession ont été imposées de façon spécifique. En excluant les plus et moins values de cession et les dépréciations exceptionnelles d'actifs, le taux effectif d'imposition baisse de 39,9 % en 1999 à 37,5 % en 2000 notamment du fait des dividendes perçus sur les actions et autres valeurs mobilières reçues de Scottish & Newcastle qui sont taxés à taux réduits.

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

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

Bénéfice net. En 2000, le Groupe a généré un résultat net de 721 millions d'euros par rapport à 682 millions d'euros en 1999. Ce chiffre intègre la prise en compte d'un solde net de plus et moins values de cessions et d'amortissements exceptionnels d'actifs incorporels de 1 million d'euros après impôts et intérêts minoritaires (64 millions d'euros avant impôts et intérêts minoritaires), à comparer à un solde net positif de 29 millions d'euros après impôts et intérêts minoritaires (39 millions d'euros avant impôts et intérêts minoritaires) en 1999 pour les mêmes postes. Hors prise en compte de ces éléments non récurrents, le bénéfice net progresse de 10 %.

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

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

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

Le résultat opérationnel a progressé de 8,7 %, de 655 millions d'euros en 1999 à 712 millions d'euros en 2000 et la marge opérationnelle est restée relativement stable à 10,9 %. Cette performance a été réalisée grâce aux succès de nouveaux produits innovants comme la gamme de produits à boire à destination des adultes comme des enfants, à la croissance de produits à fortes marges comme Actimel, à l'augmentation des investissements publicitaires, et à l'amélioration de la productivité ; ces éléments ont permis de minimiser l'impact de l'augmentation du prix des matières premières dont les matières plastiques et le lait. Le pôle a continué à bénéficier de sa forte capacité d'innovation et de la transversalité de ses organisations qui lui permet de faire partager les meilleures pratiques à toutes les filiales.

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

Le résultat opérationnel a progressé de 16,5 %, de 440 millions d'euros en 1999 à 513 millions d'euros en 2000 et la marge opérationnelle est restée relativement stable à 12,4 %. Alors que la progression du résultat

opérationnel est en partie due à la consolidation d'activités récemment acquises (McKesson et Robust notamment), la stabilité de la marge opérationnelle résulte d'une forte croissance des volumes (+8,7 %) qui, conjuguée à des hausses tarifaires dans certains pays, est venue compenser les effets défavorables liés à l'augmentation du prix du PET et à l'intégration d'activités affichant une rentabilité après amortissement des goodwill inférieure à la moyenne du pôle.

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

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

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

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

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

Financement et investissements

Flux de trésorerie consolidés. Au 31 décembre 2001, la trésorerie, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement de Danone représentaient au total 1.109 millions d'euros, par rapport à 783 millions d'euros au 31 décembre 2000. Les activités de Danone ont toujours généré et devraient continuer à générer des liquidités suffisantes pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de la dette du Groupe et la distribution de dividendes. Le tableau ci-dessous présente l'analyse consolidée de la variation de trésorerie de Danone pour les exercices clos respectivement aux 31 décembre 1999, 2000 et 2001.

	Exercice clos au 31 décembre		
	1999	2000	2001
	(en millions d'euros)		
Trésorerie provenant de l'exploitation	1.325	1.422	2.240
Investissements industriels	(703)	(798)	(737)
“Free Cash Flow” ⁽¹⁾	622	624	1.503
Investissements financiers (nets de cessions)	351	(2.137)	(853)
Dividendes distribués	(350)	(366)	(393)
Rachats d'actions	(1.724)	(169)	(921)
Trésorerie provenant d'autres opérations de financement ⁽²⁾	1.161	2.120	840
Incidence des variations de taux de change	33	12	(11)
Variation globale de la trésorerie	93	84	165

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

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

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

La marge brute d'autofinancement a progressé de 3,4 %, passant de 1.558 millions d'euros en 2000 à 1.611 millions d'euros en 2001. Le besoin en fonds de roulement a diminué de 629 millions d'euros, principalement en raison de la mise en place d'un programme de titrisation de créances sur 2001. Hors titrisation, le besoin en fonds de roulement a augmenté de 56 millions d'euros.

Investissements industriels. Les investissements industriels se sont élevés à 737 millions d'euros en 2001, contre 798 millions d'euros en 2000, représentant respectivement 5,1 % et 5,6 % du chiffre d'affaires. Le montant 2001 inclut de forts investissements de capacité engagés en Asie, plus particulièrement dans les sociétés du pôle Boissons, ainsi que des investissements en Europe dans le pôle Produits Laitiers Frais pour répondre au développement d'*Actimel*.

Investissements financiers. Les acquisitions et prises de participation s'élèvent à 1.071 millions d'euros en 2001 contre 2.849 millions d'euros en 2000. Cette forte diminution s'explique par des acquisitions plus nombreuses en 2000 et portant sur des sociétés de taille importante, notamment McKesson Water. Conformément à sa stratégie d'internationalisation, le Groupe a mené une politique active de développement de ses principaux métiers dans les différentes régions du monde. Toutes ces opérations sont détaillées dans le *Préambule, aux paragraphes "Recentrage stratégique" et "Croissance externe"*.

Rachats d'actions. Les rachats d'actions propres ont fortement augmenté en 2001. Le montant investi, qui était de 169 millions d'euros en 2000, est en effet passé à 921 millions d'euros, soit 6.815.857 actions rachetées.

Flux prévisionnels de trésorerie

Flux prévisionnels relatifs aux actifs et passifs financiers. Les tableaux ci-dessous indiquent les flux de trésorerie prévisionnels et significatifs relatifs (i) aux instruments financiers dérivés détenus par le Groupe au 31 décembre 2001 et soumis aux risques de marché (variations des taux d'intérêt), et (ii) aux dettes et actifs financiers figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 2001 et faisant l'objet d'une couverture par ces instruments financiers dérivés (éléments de la dette nette consolidée du Groupe). Ces flux de trésorerie prévisionnels ont été déterminés sur la base des taux d'intérêt applicables (TAM : 4,54 %, T4M : 3,38 %, EURIBOR 1 mois : 3,33 %, EURIBOR 3 mois : 3,29 % ou LIBOR USD 3 mois : 1,88 %) au 31 décembre 2001 et des cours de change spot au 31 décembre 2001.

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments financiers en portefeuille au 31 décembre 2001 et pris en couverture de l'exposition du Groupe aux risques de variation des taux d'intérêt sont présentés ci-dessous, avec leur date d'échéance :

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>Après</u> <u>2006</u>
	(En millions d'euros)					
Swaps de taux :						
Euros						
• taux fixes :						
– à payer (<i>taux moyen</i> : 3,72 %)	(47)	(18)	(2)	–	–	–
– à recevoir (<i>taux moyen</i> : 5,59 %)	26	16	9	–	–	–
• taux variables						
– à payer (<i>taux TAM</i>)	(19)	(12)	(7)	–	–	–
– à recevoir (<i>taux TAM</i>)	43	14	2	–	–	–
Autres devises						
• taux fixes :						
– à payer (<i>taux moyen</i> : 2,52 %)	(8)	(2)	–	–	–	–
– à recevoir (<i>taux moyen</i> : 5,95 %)	4	3	–	–	–	–
• taux variables						
– à payer (<i>taux TAM</i>)	(3)	(2)	–	–	–	–
– à recevoir (<i>taux TAM</i>)	6	1	–	–	–	–

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>Après 2006</u>
	(En millions d'euros)					
Options de taux (référence variable : TAM, T4M ou EURIBOR 3 mois) :						
• “floors”	(1)	-	-	-	-	-
• “flexicaps”	-	-	-	-	-	-
• “caps”	1	1	-	-	-	-
• “swaptions”	-	-	1	1	1	-

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux intérêts sur les dettes et actifs financiers figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 2001 et faisant l'objet d'une couverture par les instruments financiers mentionnés précédemment sont présentés ci-dessous, avec leur date d'échéance. Les flux de trésorerie relatifs aux remboursements des dettes et aux cessions des valeurs mobilières de placement ne sont pas inclus ci-dessous :

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>Après 2006</u>
	(En millions d'euros)					
Emprunt obligataire convertible (<i>taux fixe : 1,2 %</i>)	(6)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)
Dettes à plus d'un an						
• taux fixe (<i>taux moyen 5,08 %</i>)	(65)	(64)	(22)	(2)	(1)	-
• taux variable (<i>EURIBOR 3 mois</i>)	(45)	(31)	(16)	(12)	(6)	(1)
• taux variable (<i>LIBOR USD 3 mois</i>)	(3)	(2)	-	-	-	-
• taux variable (<i>EURIBOR 1 mois</i>)	(51)	(44)	(37)	(17)	(2)	-
Disponibilités, nettes des dettes à moins d'un an et découverts bancaires						
(<i>taux variable – EURIBOR 1 mois</i>)	3	-	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement (<i>taux variable – EURIBOR 1 mois</i>)	13	11	10	4	-	-

Flux prévisionnels de trésorerie relatifs aux instruments financiers de couverture de change. Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments financiers en portefeuille au 31 décembre 2001 pris en couverture de l'exposition du Groupe aux risques de variation des taux de change sont présentés ci-dessous, avec leur date d'échéance, et selon la nature de la transaction qu'ils couvrent : transactions commerciales anticipées, ou transactions financières (“poolings de trésorerie locaux”). Ces flux de trésorerie sont déterminés sur la base des taux à terme applicables :

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>Après 2003</u>
	(En millions d'euros)		
Transactions commerciales anticipées (flux sur positions nettes de change) :			
Achats à terme de :			
• Dollar de Hong-Kong	(13)	(1)	-
• Zloty polonais	(6)	-	-
• Livre Sterling	(3)	-	-
• Franc suisse	(3)	-	-
• Autres devises	(1)	-	-
Ventes à terme de :			
• Livre Sterling	160	25	-
• Dollar américain	110	6	-
• Yen japonais	77	9	-
• Franc suisse	42	5	-
• Peso mexicain	38	-	-
• Dollar canadien	20	2	-
• Couronne tchèque	20	-	-
• Autres devises	40	2	-

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>Après</u> <u>2003</u>
	(En millions d'euros)		
Transactions financières :			
Achats à terme de :			
• Dollar américain	(120)	-	-
• Couronne tchèque	(45)	-	-
• Dollar singapourien	(20)	-	-
• Autres devises	(3)	-	-
Ventes à terme de :			
• Dollar américain	368	-	-
• Livre Sterling	180	-	-
• Dollar singapourien	94	92	-
• Yen japonais	82	-	-
• Peso mexicain	69	39	-
• Dollar canadien	54	-	-
• Autres devises	18	-	-

Aucun flux de trésorerie n'est prévu relativement aux options de change, car celles-ci sont en dehors de la monnaie au 31 décembre 2001.

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

Au cours de l'année, la Société a entamé un programme de cession de créances commerciales sans recours pour un montant net de 685 millions d'euros au 31 décembre 2001, par rapport à une utilisation maximum de 760 millions d'euros (voir Note 11 des Comptes Consolidés).

Le Groupe bénéficie d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, lui offrant la possibilité d'utiliser à tout moment des lignes de crédit à moyen terme. Aux 31 décembre 2001 et 2000, ces lignes de crédit s'élevaient respectivement à 2.960 millions d'euros et 2.725 millions d'euros.

Dans le cadre de cet engagement, le Groupe utilisait l'équivalent de 1.465 millions d'euros au 31 décembre 2001 (1.505 millions d'euros au 31 décembre 2000). En outre, au 31 décembre 2001, les disponibilités du Groupe s'élevaient à 1.109 millions d'euros (par rapport à 783 millions d'euros fin 2000), ces ressources lui permettant de couvrir ses dépenses d'exploitation et de saisir des opportunités d'expansion. La dette nette consolidée du Groupe (c'est-à-dire les dettes bancaires à court terme, les dettes à plus d'un an et les obligations convertibles, moins la trésorerie, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement) s'élevait respectivement à 4.827 millions d'euros et 4.401 millions d'euros au 31 décembre 2001 et au 31 décembre 2000, soit des ratios d'endettement net sur fonds propres de 72 % en 2001 (82 % en incluant la titrisation de créances commerciales) et 55 % en 2000.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 29 mai 2001 a renouvelé l'autorisation consentie au Conseil d'Administration de procéder à l'émission d'obligations simples ou de titres subordonnés à durée déterminée ou indéterminée, à concurrence d'un montant nominal maximal de 2 milliards d'euros. Cette autorisation est donnée pour une durée de 5 ans à compter de cette Assemblée.

Rentabilité des capitaux investis et création de valeur. Pour la quatrième année consécutive, le Groupe a enregistré une amélioration de son retour sur capitaux investis, passé de 9,0 % en 2000 à 9,3 % en 2001. Parallèlement, la contribution à la valeur actionnariale a progressé de 150 millions d'euros en 2000 à 260 millions d'euros en 2001 sur la base d'un coût moyen pondéré des ressources de 7,25 % en 2001 contre 7,75 % en 2000, dont l'évolution provient des modifications de la structure financière du Groupe et de la baisse des taux d'intérêt.

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

Le retour annuel moyen sur investissement pour l'actionnaire (prenant en compte la progression du titre et le dividende, y compris l'avois fiscal, mais avant impôts) a été de 5,6 % entre 1999 et 2001.

5.2 DOCUMENTS CONSOLIDES

	<u>Page</u>
5.2.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	58
5.2.2 Comptes consolidés	59
Résultats consolidés	59
Bilans consolidés	60
Tableaux consolidés d'analyse de la variation de trésorerie	61
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	62
Annexe	63
5.2.3 Rapprochement du bénéfice net et des capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés et le bénéfice net et les capitaux propres établis selon les normes américaines	93

5.2.1 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 2001, 2000 et 1999 tels que présentés aux pages 59 à 92.

Ces comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Nous avons effectué notre audit selon les normes de la profession applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés, établis conformément aux principes comptables et aux méthodes d'évaluation décrits dans la Note 1 en annexe, conformément au règlement CRC n°99-02, sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

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

Paris, le 18 février 2002

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers

Pierre COLL – Patrick SEURAT

5.2.2 Comptes consolidés

RESULTATS CONSOLIDES

	Notes	En millions d'euros		
		1999	2000	2001
Chiffre d'affaires		13.293	14.287	14.470
Coût des produits vendus		(6.663)	(6.973)	(7.196)
Frais sur ventes		(3.964)	(4.453)	(4.331)
Frais généraux		(913)	(950)	(988)
Frais de recherche et de développement		(122)	(125)	(126)
Autres charges et produits	21	(240)	(236)	(220)
Résultat opérationnel		<u>1.391</u>	<u>1.550</u>	<u>1.609</u>
Eléments exceptionnels	2	2	23	(757)
Frais financiers nets	22	(131)	(193)	(180)
Résultat avant impôts		<u>1.262</u>	<u>1.380</u>	<u>672</u>
Impôts sur les bénéfices	23	(499)	(562)	(416)
Résultat des sociétés intégrées avant déduction des intérêts minoritaires.		763	818	256
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées		(110)	(130)	(163)
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence		29	33	39
Bénéfice net		<u>682</u>	<u>721</u>	<u>132</u>

PAR ACTION (Note 1 R et Note 12)⁽¹⁾

(En euros, excepté nombre d'actions)

Nombre d'actions retenu pour le calcul :

– du bénéfice net	139.877.348	140.662.272	139.362.077
– du bénéfice net dilué	148.990.002	141.373.721	142.697.380
Bénéfice net	4,88	5,13	0,95
Bénéfice net dilué	4,69	5,10	0,97

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

Voir l'Annexe pages 63 à 92 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
BILANS CONSOLIDES
ACTIF

	Notes	1999	2000	2001
		(En millions d'euros)		
Immobilisations corporelles	5	8.413	8.044	8.547
Moins amortissements		(4.692)	(4.080)	(4.473)
		<u>3.721</u>	<u>3.964</u>	<u>4.074</u>
Marques	6	1.850	1.652	1.615
Autres immobilisations incorporelles nettes		303	121	119
Goodwills	6	3.367	4.948	5.074
		<u>5.520</u>	<u>6.721</u>	<u>6.808</u>
Prêts à plus d'un an		266	286	209
Titres de participation	7	583	571	429
Sociétés mises en équivalence	8	289	408	553
Autres immobilisations financières	9	198	981	900
		<u>1.336</u>	<u>2.246</u>	<u>2.091</u>
Actif immobilisé		<u>10.577</u>	<u>12.931</u>	<u>12.973</u>
Stocks	10	752	728	764
Clients et comptes rattachés	11	1.864	1.784	1.289
Autres comptes débiteurs	11	748	841	770
Prêts à moins d'un an		123	166	190
Valeurs mobilières de placement		487	235	396
Disponibilités		464	548	713
Actif circulant		<u>4.438</u>	<u>4.302</u>	<u>4.122</u>
Total de l'actif		<u>15.015</u>	<u>17.233</u>	<u>17.095</u>

PASSIF

Capital (composé d'actions au nominal de 1€ , nombre d'actions émises : 2001 : 141.033.427 ; 2000 : 149.086.208 ; 1999 : 148.271.176) ⁽¹⁾		113	149	141
Primes		2.422	2.191	1.150
Bénéfices accumulés	12	5.209	5.696	5.560
Différences de conversion		(173)	(63)	(301)
Actions propres		(1.425)	(784)	(603)
Capitaux propres (part du Groupe)		<u>6.146</u>	<u>7.189</u>	<u>5.947</u>
Intérêts minoritaires		721	830	780
Emprunts obligataires convertibles	14	513	—	1.000
Dettes à plus d'un an	15	2.994	4.171	4.425
Provisions pour retraites	16	325	319	334
Autres provisions et passifs à plus d'un an	17	356	387	542
Capitaux permanents		<u>11.055</u>	<u>12.896</u>	<u>13.028</u>
Fournisseurs et comptes rattachés	18	1.798	1.719	1.715
Autres comptes créditeurs	18	1.599	1.605	1.841
Emprunts à moins d'un an et banques		563	1.013	511
Dettes à moins d'un an		<u>3.960</u>	<u>4.337</u>	<u>4.067</u>
Total du passif		<u>15.015</u>	<u>17.233</u>	<u>17.095</u>

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

Voir l'Annexe pages 63 à 92 qui fait partie intégrante des comptes consolidés

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES

TABLEAUX CONSOLIDES D'ANALYSE DE LA VARIATION DE TRESORERIE

	1999	2000	2001
	(En millions d'euros)		
Bénéfice net	682	721	132
Intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées	110	130	163
Part du résultat des sociétés mises en équivalence	(29)	(33)	(39)
Dotation aux amortissements	758	757	777
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie	<u>(98)</u>	<u>(17)</u>	<u>578</u>
Marge Brute d'Autofinancement	1.423	1.558	1.611
Variation des stocks	(23)	(32)	(21)
Variation des créances clients et autres comptes débiteurs	(260)	(344)	460
Variation des dettes fournisseurs et autres comptes créditeurs	208	224	180
Autres variations	<u>(23)</u>	<u>16</u>	<u>10</u>
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement de l'exercice	(98)	(136)	629 ⁽¹⁾
Trésorerie provenant de l'exploitation	<u>1.325</u>	<u>1.422</u>	<u>2.240</u>
Investissements industriels	(703)	(798)	(737)
Investissements financiers	(934)	(2.849)	(1.071)
Cessions et réalisations d'actifs (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	<u>1.285</u>	<u>712</u>	<u>218</u>
Trésorerie provenant des opérations d'investissement / désinvestissement	<u>(352)</u>	<u>(2.935)</u>	<u>(1.590)</u>
Augmentation du capital et des primes	608	554	46
Acquisition d'actions propres	(1.724)	(169)	(921)
Dividendes versés aux actionnaires de GROUPE DANONE et aux minoritaires des sociétés intégrées	(350)	(366)	(393)
Variation nette des dettes à long terme	517	1.170	1.248
Augmentation nette des prêts à plus d'un an et autres valeurs immobilisées	(83)	(224)	108
Variation nette de l'endettement à moins d'un an	72	357	(416)
Variation des valeurs mobilières de placement	<u>47</u>	<u>263</u>	<u>(146)</u>
Trésorerie provenant des opérations de financement	<u>(913)</u>	<u>1.585</u>	<u>(474)</u>
Incidence des variations de taux de change	<u>33</u>	<u>12</u>	<u>(11)</u>
Variation globale de la trésorerie	<u>93</u>	<u>84</u>	<u>165</u>
Disponibilités au 1er janvier	371	464	548
Disponibilités au 31 décembre	464	548	713

(1) Dont créances cédées pour 685 millions d'euros (voir Note 11).

Voir l'Annexe pages 63 à 92 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES

TABLEAUX DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES
(hors intérêts minoritaires)

	En nombre d'actions	En millions d'euros			Bénéfices accumulés	Différences de conversion	Actions propres	Capitaux propres Part du Groupe
	Composant le capital ⁽¹⁾	En Circulation ⁽¹⁾	Capital	Primes				
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 ..	<u>148.271.176</u>	<u>135.127.744</u>	<u>113</u>	<u>2.422</u>	<u>5.209</u>	<u>(173)</u>	<u>(1.425)</u>	<u>6.146</u>
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 ..	<u>149.086.208</u>	<u>140.980.336</u>	<u>149</u>	<u>2.191</u>	<u>5.696</u>	<u>(63)</u>	<u>(784)</u>	<u>7.189</u>
Augmentation de capital	447.219	447.219		45				45
Réduction de capital	(8.500.000)	(8.500.000)	(8)	(1.086)				(1.094)
Résultat de l'exercice 2001					132			132
Dividendes distribués					(268)			(268)
Différences de conversion						(238)		(238)
Variation des actions propres		1.760.193					181	181
Situation au 31 décembre 2001 ..	<u>141.033.427</u>	<u>134.687.748</u>	<u>141</u>	<u>1.150</u>	<u>5.560</u>	<u>(301)</u>	<u>(603)</u>	<u>5.947</u>

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

Au 31 décembre 2001, les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de la zone Euro s'élèvent à 328 millions d'euros.

Voir l'Annexe pages 63 à 92 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE

A compter du 1^{er} janvier 2001, les comptes consolidés sont établis en euros et les éléments comparatifs antérieurs ont été convertis en euros, sur la base du cours officiel de l'euro à savoir, 1 euro équivalent à 6,55957 francs français. Toutes les données relatives au capital et au bénéfice ou dividende par action ont été ajustées pour tenir compte de la division par deux de la valeur nominale de l'action intervenue en Juin 2000.

NOTE 1 – Principes comptables et méthodes d'évaluation

A. Principes de consolidation

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

La mise en œuvre de ces principes n'occasionne pas de différence significative avec l'application des méthodes d'évaluation préconisées par les principes comptables généralement admis aux Etats-Unis d'Amérique, auxquels le Groupe se réfère également en raison du caractère international de ses activités, à l'exception cependant de l'amortissement des marques (qui ne sont pas amorties de manière systématique comme les normes américaines l'imposent mais qui font éventuellement l'objet de dépréciations exceptionnelles), 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), et du retraitement de certains coûts de restructuration.

L'application des principes comptables généralement admis aux Etats-Unis (sur la base d'un amortissement des marques sur une durée de 40 ans) se traduirait au 31 décembre 2001 par une augmentation du résultat net consolidé de 73 millions d'euros (augmentation de 86 et réduction de 45 millions d'euros aux 31 décembre 2000 et 1999, respectivement) qui serait ainsi porté à 205 millions d'euros au 31 décembre 2001 (807 et 637 millions d'euros aux 31 décembre 2000 et 1999, respectivement), et par une diminution des capitaux propres consolidés de 393 millions d'euros (148 et 358 millions d'euros au 31 décembre 2000 et 1999, respectivement) qui seraient ainsi ramenés à 5.554 millions d'euros au 31 décembre 2001 (7.041 et 5.788 millions d'euros aux 31 décembre 2000 et 1999, respectivement).

Les états financiers consolidés regroupent, par intégration globale, les comptes de toutes les filiales importantes dont le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif. L'intégration globale permet de prendre en compte, après élimination des opérations et résultats internes, l'ensemble des actifs, passifs et éléments du compte de résultat des sociétés concernées, la part des résultats et des capitaux propres revenant aux sociétés du Groupe ("Part du Groupe") étant distinguée de celle relative aux intérêts des autres actionnaires ("Intérêts minoritaires").

Les sociétés associées dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence selon la méthode directe. La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur comptable des titres possédés le montant de la part qu'ils représentent dans les capitaux propres de la société associée, y compris les résultats de l'exercice.

En 2001, sur 162 sociétés consolidées (156 en 2000 et 156 en 1999), 142 font l'objet d'une intégration globale (139 en 2000, 140 en 1999) et 20 d'une mise en équivalence (17 en 2000, 16 en 1999). La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation au 31 décembre 2001, des sociétés entrées et des sociétés sorties figure à la *Note 28*.

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

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

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

B. Traduction des opérations en devises et conversion des états financiers des sociétés étrangères

Traduction des opérations en devises

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

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Dans le cas général où la monnaie fonctionnelle est la monnaie nationale les postes du bilan sont exprimés sur la base des cours officiels de fin d'exercice, les postes du compte de résultat sont convertis en utilisant pour chaque devise le cours moyen de l'exercice, et les différences de conversion engendrées par la traduction en euros 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. Les écarts d'acquisition sont convertis au taux de fin d'exercice à l'exception des écarts d'acquisition de sociétés de la zone euro pour lesquels des taux historiques ont été maintenus.

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 l'euro) 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 euros 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 ou si une cession est envisagée, 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.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

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 2001, 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.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

I. Actions propres

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

J. Subventions

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

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

K. Impôts différés

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporaires entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé à l'exception toutefois des goodwill et 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.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

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 accordées aux clients autres que les accords promotionnels ponctuels généralement facturés par les distributeurs qui sont classés en frais sur ventes ; le chiffre d'affaires résultant de la commercialisation de boissons, principalement de la bière jusqu'en 2000, 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 2001, 2000 et 1999 respectivement à 810, 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. Eléments exceptionnels

Les charges et produits exceptionnels sont constitués des éléments significatifs qui en raison de leur nature ou de leur caractère inhabituel et de leur non récurrence ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité opérationnelle du Groupe, tels que les plus ou moins values de cession de sociétés, des charges de restructuration ou des 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 est augmenté de l'économie nette d'impôts qui résulterait 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 de l'exercice 1999 et 2000 peut être modifiée afin de la rendre homogène avec les règles adoptées au cours de l'exercice en cours.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 2 – Eléments exceptionnels

En 2001, les éléments exceptionnels correspondent à (i) l'amortissement exceptionnel du goodwill de la société Galbani compte tenu de la valeur de marché estimée des activités fromage et charcuterie de cette société qui pourraient être cédées dans un avenir proche, (ii) des coûts de restructuration encourus ou provisionnés concernant le plan de réorganisation industrielle du Pôle biscuits en Europe (voir *note 17*), (iii) le solde non provisionné d'une amende suite à une décision de la Commission Européenne ayant conclu à l'existence d'une entente sur le marché de la Bière en Belgique (iv) des coûts d'intégration des sociétés acquises et des coûts de restructuration autres que ceux concernant le Pôle Biscuits.

L'impact de ces éléments sur les différentes lignes du compte de résultats se présente comme suit :

(En millions d'euros, sauf bénéfice net par action)	Eléments exceptionnels	Impôts	Part des Intérêts Minoritaires	Résultat Net	Bénéfice net dilué (par action)
Amortissement exceptionnel de goodwill	(475)	–	–	(475)	(3,33)
Coûts de restructuration Biscuits	(236)	89	–	(147)	(1,03)
Provision amende Commission Européenne	(26)	–	–	(26)	(0,18)
Autres coûts d'intégration ou de restructuration	<u>(20)</u>	<u>8</u>	<u>1</u>	<u>(11)</u>	<u>(0,08)</u>
	<u>(757)</u>	<u>97</u>	<u>1</u>	<u>(659)</u>	<u>(4,62)</u>

En 2000, les éléments exceptionnels correspondaient 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 était positif de 1 million d'euros alors que les coûts de restructuration avaient 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 2001, les investissements financiers concernent :

- Les prises de contrôle des sociétés San (Biscuits en Pologne) et Fazer (Biscuits en Finlande) rachetées au Groupe United Biscuits.
- La prise de participation de 50,1 % dans la société Al Safi (Produits Laitiers Frais en Arabie Saoudite) de 50 % dans la société Aga (Eaux au Mexique), et de 51,08 % dans la société Zywiec Zdroj (Eaux en Pologne).
- Des participations complémentaires dans les sociétés Aqua (Eaux en Indonésie), Mecaniver (Holding Belge portant les investissements du Groupe aux USA dans les Eaux et les Produits Laitiers Frais), Galbani (Produits Laitiers Frais en Italie) et Bagley (Biscuits en Argentine).

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 3 – Investissements financiers (suite)

En 2000, les investissements financiers concernaient :

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

En 1999, les investissements financiers concernaient :

- La prise de contrôle de la société Villavicencio (Eaux en Argentine) et l'acquisition de l'activité Biscuits de la société Wedel en Pologne.
- 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 Noel (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 2001 et 2000 est affectée par des variations de taux de conversion et les mouvements de périmètre intervenus en 2001 et en 2000 à savoir :

- les cessions intervenues en 2000 décrites en *Note 2*.
- les consolidations par intégration globale en 2001 des sociétés Danone Roumanie (Produits Laitiers Frais), Prospect Participacoes (Produits Laitiers Frais au Brésil), Salus (Eaux en Uruguay), à compter du 1^{er} mars de la société San (Biscuits en Pologne) et à compter du 1^{er} mai de la société Fazer (Biscuits en Finlande). Enfin la société Aqua (Eaux en Indonésie) consolidée par mise en équivalence sur le premier trimestre 2001, est intégrée globalement à compter du second trimestre.
- les mises en équivalence depuis le 1^{er} janvier 2001 de la société Al Safi (Produits Laitiers Frais en Arabie Saoudite), depuis le 1^{er} octobre de la société Polska Woda (Eaux en Pologne) et depuis le 1^{er} mai 2001 de la société AGA (Eaux au Mexique).

Les données 2000 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 2001. Elles sont donc comparables à celles de 2001 mais elles ne représentent pas nécessairement des résultats réels.

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u> (pro forma)
Chiffre d'affaires net	14.470	13.764
Résultat opérationnel	1.609	1.465

Par ailleurs, le bénéfice net des amortissements exceptionnels du goodwill Galbani plus et moins valeurs de cession et hors restructuration des activités du Pôle Biscuits est de 780 millions d'euros en 2001 et 720 millions d'euros en 2000.

La comparaison des résultats des exercices 2000 et 1999 était 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.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

- Les mises en équivalence en 2000 des sociétés Bakoma (Produits Laitiers Frais en Pologne), Bimo (Biscuits au Maroc), Galletas Noel (Biscuits en Colombie), Sotubi (Biscuits en Tunisie).

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

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

NOTE 5 – Immobilisations corporelles

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Terrains	311	304	316
Constructions et immeubles locatifs	1.905	1.791	1.839
Installations techniques, matériel et outillage industriels	4.976	4.717	5.120
Emballages commerciaux récupérables	374	122	168
Matériel de transport, matériel de bureau et autres immobilisations	562	664	739
Immobilisations en cours	285	446	365
Total	8.413	8.044	8.547
Amortissements cumulés	(4.692)	(4.080)	(4.473)
Montant net	<u>3.721</u>	<u>3.964</u>	<u>4.074</u>

NOTE 6 – Immobilisations incorporelles

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Goodwills	4.170	5.829	6.574
Marques	1.850	1.720	1.660
Autres immobilisations incorporelles	800	353	373
Total	6.820	7.902	8.607
Amortissements des goodwills	(803)	(881)	(1.500)
Amortissements et provisions des autres immobilisations incorporelles	(497)	(300)	(299)
Amortissements cumulés	(1.300)	(1.181)	(1.799)
Montant net	<u>5.520</u>	<u>6.721</u>	<u>6.808</u>

Goodwills

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Au 1 ^{er} janvier	3.394	3.367	4.948
Augmentations de l'exercice	530	2.030	846
Diminutions de l'exercice	(454)	(315)	(557)
Amortissements de l'exercice	(103)	(134)	(163)
Au 31 décembre	<u>3.367</u>	<u>4.948</u>	<u>5.074</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 6 – Immobilisations incorporelles (suite)

Aucun montant individuel ne représente plus de 5 % du total de ce poste, à l'exception des goodwill des sociétés Danone Waters of North America USA, Danone Argentine, Lu et Volvic dont le montant net total s'élève à 1.926 millions d'euros environ au 31 décembre 2001.

Les augmentations et diminutions des exercices 2001, 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*. Les diminutions de l'exercice 2001 proviennent également de la dépréciation du goodwill de la société Galbani (Produits Laitiers Frais en Italie) pour 475 millions et de l'effet de l'évolution des parités de change par rapport à l'euro.

L'amortissement de 163 millions d'euros est comptabilisé pour 149 millions d'euros à la rubrique "Autres charges et produits" pour les sociétés intégrées globalement (124 millions d'euros en 2000 et 93 millions d'euros en 1999) et pour 14 millions d'euros à la rubrique "Résultat des sociétés mises en équivalence" (10 millions d'euros en 2000 et 10 millions d'euros en 1999).

Les goodwill constatés sur les sociétés mises en équivalence s'élèvent à 471 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2001 (334 millions d'euros au 31 décembre 2000 et 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 provenait de la déconsolidation de la marque San Miguel et de la dépréciation de la marque Bagley (Biscuits en Argentine).

NOTE 7 – Titres de participation

<u>(En millions d'euros et en valeurs nettes)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Participations consolidées en début d'année suivante	158	206	104
Participations contrôlées de façon majoritaire	175	43	78
Participations minoritaires supérieures à 20 %	5	2	29
Participations inférieures à 20 %	<u>245</u>	<u>320</u>	<u>218</u>
Total	<u>583</u>	<u>571</u>	<u>429</u>

Au 31 décembre 2001, ce poste comprend les investissements dans les sociétés Stonyfield (Produits Laitiers Frais aux Etats Unis d'Amérique), Djurdjura (Produits Laitiers Frais en Algérie) et Aquarius (Eaux en Chine) qui seront consolidées en 2002 et regroupe enfin les participations du Groupe dans des sociétés qui ne remplissent pas les critères de consolidation, notamment la participation dans la société japonaise Yakult.

NOTE 8 – Sociétés mises en équivalence

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Au 1 ^{er} janvier	434	289	408
Mises en équivalence de l'exercice (<i>Note 4</i>)	45	160	118
Cessions de l'exercice (<i>Note 2</i>)	(254)	(61)	—
Résultats	29	33	39
Dividendes versés	(10)	(28)	(26)
Autres variations	<u>45</u>	<u>15</u>	<u>14</u>
Au 31 décembre	<u>289</u>	<u>408</u>	<u>553</u>

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

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 8 – Sociétés mises en équivalence (suite)

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Chiffre d'affaires :			
– Europe de l'Ouest	2.442	2.413	2.602
– International	1.120	1.568	1.777
Bénéfice net	157	163	197
Capitaux propres	1.396	1.417	1.740

NOTE 9 – Autres immobilisations financières

Au 31 décembre 2001 et 2000, ce poste comprend différentes valeurs mobilières reçues en 2000 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, pour 689 millions d'euros.

NOTE 10 – Stocks

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Marchandises	116	72	64
Matières et fournitures	263	284	304
Produits semi-ouvrés et travaux en cours	64	60	60
Produits finis	287	298	317
Emballages commerciaux non récupérables	48	34	44
Moins provisions	<u>(26)</u>	<u>(20)</u>	<u>(25)</u>
Montant net	<u>752</u>	<u>728</u>	<u>764</u>

NOTE 11 – Clients et comptes rattachés — Autres comptes débiteurs

Clients et comptes rattachés

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Clients et comptes rattachés	1.876	1.794	1.308
Effets à recevoir	125	89	88
Moins provision pour dépréciation des créances douteuses	<u>(137)</u>	<u>(99)</u>	<u>(107)</u>
Montant net	<u>1.864</u>	<u>1.784</u>	<u>1.289</u>
Dont effets escomptés non échus	11	7	8

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Au 1 ^{er} janvier	101	137	99
Dotations (nettes de reprises) de l'exercice	28	22	28
Utilisations de l'exercice	(21)	(24)	(20)
Effet des variations de taux de change et autres variations	<u>29</u>	<u>(36)</u>	<u>—</u>
Au 31 décembre	<u>137</u>	<u>99</u>	<u>107</u>

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 10 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

A compter de juillet 2001, le Groupe a conclu des accords avec des établissements financiers pour céder sans recours des encours de créances, dans la limite de 760 millions d'euros. Les créances cédées sur base mensuelle font l'objet d'un dépôt de garantie, qui représente un pourcentage du total cédé ; ce dépôt est remboursé au fur et à mesure du recouvrement des créances cédées, il est évalué à sa valeur nominale dans la mesure où sa maturité est courte. Au titre de ces accords, le Groupe procure également un service de recouvrement des créances.

Le coût moyen de ces accords, net du produit de recouvrement des créances, est de environ 3,90 % des créances cédées en 2001 et il est enregistré en frais financiers.

Les créances cédées nettes du dépôt de garantie compris dans les créances clients s'élèvent à 685 millions d'euros au 31 décembre 2001.

Autres comptes débiteurs

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Etat et collectivités	306	324	301
Intérêts courus à recevoir	31	37	16
Charges constatées d'avance	61	92	87
Acomptes versés aux fournisseurs	67	66	62
Autres	<u>283</u>	<u>322</u>	<u>304</u>
Total	<u>748</u>	<u>841</u>	<u>770</u>

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.

	<u>Bénéfice net (en millions d'euros)</u>	<u>Nombre moyen d'actions en circulation</u>	<u>Bénéfice net par action (en euros)</u>
2001			
Avant dilution	132	139.362.077	0,95
Obligations convertibles	6	2.664.975	0,03
Options de souscription ou d'achat d'actions	–	<u>670.328</u>	<u>(0,01)</u>
Après dilution	<u>138</u>	<u>142.697.380</u>	<u>0,97</u>
2000			
Avant dilution	721	140.662.272	5,13
Options de souscription ou d'achat d'actions	–	<u>711.449</u>	<u>(0,03)</u>
Après dilution	<u>721</u>	<u>141.373.721</u>	<u>5,10</u>
1999			
Avant dilution	682	139.877.348	4,88
Obligations convertibles	17	8.431.724	(0,17)
Options de souscription ou d'achat d'actions	–	<u>680.930</u>	<u>(0,02)</u>
Après dilution	<u>699</u>	<u>148.990.002</u>	<u>4,69</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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 2001 pour une période maximale de 26 mois, des options donnant droit à l’achat d’actions, préalablement achetées par la société dans la limite de deux millions d’actions. Au 31 décembre 2001, 1.844.350 options pouvaient encore être attribuées au titre de ce plan, mais les précédentes autorisations concernant les plans de 1992, 1995, 1997 et 1999 ne pouvaient plus donner lieu à de nouvelles attributions.

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

<u>Année d’octroi des options</u>	<u>Prix de souscription ou d’achat</u> (en euros)	<u>Nombre d’options non exercées au 31 décembre 2001</u>
1996	49,6 – 55,1	221.165
1997	64,1 – 66,8	266.700
1998	78,0 – 116,2	472.100
1999	111,5 – 128,4	586.720
2000	103,1 – 155,8	722.840
2001	141,6 – 147,1	899.900
Total		<u>3.169.425</u>

Les mouvements de l’exercice ont été les suivants :

<u>(Nombre d’options)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Options en circulation au 1er janvier	2.528.170	2.314.540	2.519.650
Options consenties	635.720	722.840	899.900
Options levées	(810.150)	(480.930)	(181.325)
Options échues non exercées	(39.200)	(36.800)	(68.800)
Options en circulation au 31 décembre	<u>2.314.540</u>	<u>2.519.650</u>	<u>3.169.425</u>

NOTE 14 – Emprunts obligataires convertibles

GROUPE DANONE a émis en juin 2001 un emprunt obligataire, au taux de 1,20 % l’an, pour un montant de 1.000 millions d’euros. Cet emprunt obligataire est représenté par 5.076.142 obligations à option de conversion et/ou d’échange en actions nouvelles ou existantes d’une valeur nominale unitaire de 197 euros.

Cet emprunt obligataire vient à échéance le 1er janvier 2007 mais tout porteur d’obligations pourra, à son seul gré, demander le remboursement en numéraire par anticipation de tout ou partie des obligations dont il sera propriétaire le 19 juin 2003, le 19 juin 2004 et le 19 juin 2005 ; les obligations seront alors remboursées au pair majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu’à la date de remboursement effectif. Par ailleurs, une exigibilité anticipée en cas de défaut est prévue.

Parallèlement, GROUPE DANONE pourra, à son seul gré, procéder à tout moment, à compter du 1^{er} janvier 2005 et jusqu’au 31 décembre 2006, au remboursement anticipé de la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu’à la date de remboursement effectif, si le cours de l’action Danone excède 30 % du prix du remboursement anticipé (à titre indicatif 259,17 euros).

Au 31 décembre 1999, les obligations convertibles correspondaient à un emprunt émis pour 609,8 millions d’euros en octobre 1993 par GROUPE DANONE 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 ; cet emprunt a été appelé au remboursement anticipé en décembre 1999 avec effet à compter du 1^{er} janvier 2000.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 15 – Dettes à plus d'un an

Répartition par nature

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Emprunts obligataires (taux d'intérêt moyen : 4,8 %, 2000 : 6,1 % ; 1999 : 6,7 %)	641	1.299	1.223
Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation (taux d'intérêt moyen : 4,5 % – 2000 : 4,3 % – 1999 : 3,2 %)	2.597	3.451	3.485
Moins partie à moins d'un an	<u>(244)</u>	<u>(579)</u>	<u>(283)</u>
Total	<u>2.994</u>	<u>4.171</u>	<u>4.425</u>

Répartition par échéances et par devises

<u>Années</u> <u>d'échéance</u>	<u>1999</u>	<u>Années</u> <u>d'échéance</u>	<u>2000</u>	<u>Années</u> <u>d'échéance</u>	<u>2001</u>		<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
(En millions d'euros)									
2001	454	2002	1.129	2003	919	Franc Français/Euro	2.959	4.121	4.396
2002	265	2003	927	2004	1.246	Roupie Indienne	11	23	12
2003	134	2004	323	2005	379	Dollar USA	2	12	9
2004	394	2005	125	2006	358	Renminbi Chinois	8	6	5
2005-2009	232	2006-2010	148	2007-2011	44	Dollar Singapour	3	4	–
Après 2009	1.511	Après 2010	1.512	Après 2011	1.476	Lire	3	1	–
Indéterminées	4	Indéterminées	7	Indéterminées	3	Livre Sterling	1	1	1
						Peseta	1	1	–
						Franc Belge	3	–	–
						Autres	3	2	2
Total	<u>2.994</u>	Total	<u>4.171</u>	Total	<u>4.425</u>	Total	<u>2.994</u>	<u>4.171</u>	<u>4.425</u>

Au 31 décembre 2001, le Groupe bénéficie d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, lui offrant la possibilité d'utiliser 2.960 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme, au-delà de l'endettement figurant au bilan à cette date (2.725 millions d'euros au 31 décembre 2000, 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 2001 l'équivalent de 1.465 millions d'euros (1.505 millions d'euros en 2000, 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 % (5,4 % en 2000, 5,2 % en 1999) ;
- taux de croissance des salaires entre 2 % et 3 % (2 % et 3 % en 2000, 1,5 % et 2,75 % en 1999) selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient ;
- Le taux de rendement attendu des fonds est de l'ordre de 6 % (8 % en 2000, 14 % en 1999).

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

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 7,5 % (2,0 % et 7,8 % en 2000, 2,0 % et 12 % en 1999) ;
- taux de croissance des salaires entre 1 % et 5,9 % (1 % et 5,9 % en 2000, 2 % et 8 % en 1999) selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient.
- Les taux de rendement attendu des fonds sont compris entre 5,5 % et 8 % (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 2001, 2000 et 1999.

(En millions d'euros)	1999		2000		2001	
	France	Etranger	France	Etranger	France	Etranger
Droits accumulés sans projection de salaire	231	437	226	454	232	472
Droits accumulés avec projection de salaire	261	470	255	472	265	506
Valeur de marché des fonds	69	298	79	313	76	312
Droits accumulés nets des investissements dans les fonds	192	172	176	159	189	194
Eléments non amortis :						
Ecart actuariel non provisionné et modifications de plans	<u>25</u>	<u>14</u>	<u>10</u>	<u>6</u>	<u>13</u>	<u>36</u>
Engagements provisionnés au bilan	<u>167</u>	<u>158</u>	<u>166</u>	<u>153</u>	<u>176</u>	<u>158</u>

Certaines sociétés accordent à leurs retraités le bénéfice d'un régime de couverture des frais médicaux. Les provisions relatives à ces prestations s'élèvent à 11 millions d'euros, 11 millions d'euros et 12 millions d'euros au 31 décembre 2001, 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 2001, 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	Eléments non amortis	Engagements provisionnés au bilan
Solde au 1er 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)
Ecart actuariel non constaté au bilan	17	8	9	–
Effet de la variation des taux de change	24	24	1	(1)
Autres mouvements	(238)	(204)	12	(46)
Solde au 31 décembre 1999	<u>731</u>	<u>367</u>	<u>39</u>	<u>325</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Droits accumulés avec projection de salaire</u>	<u>Valeur de marché des fonds</u>	<u>Eléments non amortis</u>	<u>Engagements provisionnés au bilan</u>
Solde au 1 ^{er} janvier 2001	727	392	16	319
<i>Charge de l'exercice :</i>				
– Droits acquis	28			28
– Effet de l'actualisation	40			40
– Rendement des fonds		25		(25)
– Amortissement des écarts			(3)	3
Prestations versées aux retraités	(32)	(15)		(17)
Cotisations versées aux fonds		12		(12)
Ecarts actuariels non constatés au bilan	14	(39)	53	–
Effet de la variation des taux de change	6	5	1	0
Autres mouvements	<u>(12)</u>	<u>8</u>	<u>(18)</u>	<u>(2)</u>
Solde au 31 décembre 2001	<u>771</u>	<u>388</u>	<u>49</u>	<u>334</u>

Les autres mouvements comprennent notamment les cotisations versées aux fonds par les employés, le reclassement en autres provisions et passifs à plus d'un an de provisions pour engagement de retraite relatives à des salariés concernés par un plan de restructuration, ainsi que le reclassement de charges de retraite constatées d'avance et précédemment comptabilisées en actif immobilisé et, l'effet de la cession des sociétés de l'activité Bière pour l'exercice 2000 et de l'activité Emballage pour l'exercice 1999.

Les charges comptabilisées comprennent les éléments suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Revalorisation des droits acquis de l'année	36	30	28
Intérêts (impact de l'actualisation)	32	33	40
Rendement des fonds	(21)	(23)	(25)
Amortissement des écarts actuariels et éléments différés	<u>3</u>	<u>6</u>	<u>3</u>
Charge nette de la période	<u>50</u>	<u>46</u>	<u>46</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Restructurations	18	30	176
Autres provisions pour risques et charges	292	223	238
Impôts différés	31	121	113
Subventions d'investissement	<u>15</u>	<u>13</u>	<u>15</u>
Total	<u>356</u>	<u>387</u>	<u>542</u>

Provisions pour restructuration

Les provisions pour restructuration concernent les éléments suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Coût des départs des salariés</u>	<u>Réduction à leur valeur vé nale des actifs concernés</u>	<u>Coûts annexes</u>	<u>Total</u>
Provision au 1er janvier 1999	<u>23</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>31</u>
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	<u>2</u>	<u>–</u>	<u>6</u>	<u>8</u>
Provision au 31 décembre 1999	<u>5</u>	<u>8</u>	<u>5</u>	<u>18</u>
Dotations de l'exercice	1	–	–	1
Utilisations de l'exercice	(22)	(8)	(3)	(33)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises	<u>23</u>	<u>17</u>	<u>4</u>	<u>44</u>
Provision au 31 décembre 2000	<u>7</u>	<u>17</u>	<u>6</u>	<u>30</u>
Dotations de l'exercice	130	1	13	144
Utilisations de l'exercice	(7)	(16)	(3)	(26)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>18</u>	<u>28</u>
Provision au 31 décembre 2001	<u>135</u>	<u>7</u>	<u>34</u>	<u>176</u>

Le 29 mars 2001 le Groupe a annoncé un projet de réorganisation de son Pôle Biscuits qui prévoit en Europe la fermeture de cinq usines sur une durée de deux ans minimum, et l'extension de cinq usines, entraînant une réduction nette des effectifs d'environ 1.700 personnes.

Les coûts enregistrés au 31 décembre 2001 comprennent des dépréciations exceptionnelles d'actifs enregistrées en déduction des immobilisations concernées pour 56 millions d'euros environ, des coûts provisionnés pour 144 millions d'euros et des coûts payés ou comptabilisés en autres créditeurs pour 36 millions d'euros.

Autres provisions pour risques et charges

Au 31 décembre 2001, les autres provisions pour risques et charges comprennent notamment :

- les provisions mathématiques constituées par Danone Ré, la société de réassurance du Groupe pour 59 millions d'euros ;
- diverses provisions pour risques estimées nécessaires pour couvrir les risques qui découlent de l'activité industrielle, commerciale et financière du Groupe dans le cadre de ses activités présentes ou passées et notamment de différentes procédures en cours.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 18 – Fournisseurs et comptes rattachés—Autres comptes créditeurs

Fournisseurs et comptes rattachés

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Fournisseurs	1.531	1.524	1.506
Effets à payer	267	195	209
Total	<u>1.798</u>	<u>1.719</u>	<u>1.715</u>

Autres comptes créditeurs

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Personnel et charges sociales	317	331	341
Remises de fin d'année à accorder aux clients	312	312	366
Etat et collectivités	160	251	353
Dette de consignation d'emballages	135	54	79
Intérêts courus à payer	25	27	20
Impôts à payer	144	214	120
Autres	506	416	562
Total	<u>1.599</u>	<u>1.605</u>	<u>1.841</u>

NOTE 19 – Rémunérations et effectifs

Les frais de personnel du Groupe (charges sociales comprises) s'élèvent pour l'exercice 2001 à 2.066 millions d'euros (2.067 millions d'euros en 2000, 2.053 millions d'euros en 1999) dont 10 millions d'euros (8,4 millions en 2000 et 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 2001, 2000 et 1999 s'analysent comme suit :

	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
France	15.790	11.759	12.275
Reste de l'Europe	17.974	16.264	16.027
International	42.201	58.634	72.258
Total Groupe	<u>75.965</u>	<u>86.657</u>	<u>100.560</u>

A périmètre comparable, les effectifs du Groupe s'élèvent aux 31 décembre 2001 et 2000, respectivement à 100.560 et 100.192 personnes.

NOTE 20 – Dotation aux amortissements

La dotation aux amortissements se décompose ainsi :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Immobilisations corporelles	561	561	591
Goodwills	93	124	149
Autres immobilisations incorporelles	104	72	37
Total	<u>758</u>	<u>757</u>	<u>777</u>

Les charges d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles sont réparties par destination dans les différentes lignes du compte de résultat.

La charge d'amortissement des goodwills inscrite dans cette ligne ne concerne que les sociétés intégrées globalement et ne comprend pas l'amortissement exceptionnel de 475 millions d'euros du goodwill Galbani.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 21 – Autres charges et (produits)

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Participation et intéressement	125	122	108
Amortissement des goodwill	93	124	149
Autres	<u>22</u>	<u>(10)</u>	<u>(37)</u>
Total	<u>240</u>	<u>236</u>	<u>220</u>

La ligne “Autres” comprend principalement des redevances d'utilisation des marques *Kronenbourg*, *Kanterbrau* et *1664* reçues par la société Kro Beer Brands filiale à 100 % du Groupe.

NOTE 22 – Frais financiers nets

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Frais financiers	200	284	323
Produits financiers	(76)	(55)	(39)
Autres éléments financiers nets	<u>7</u>	<u>(36)</u>	<u>(104)</u>
Total	<u>131</u>	<u>193</u>	<u>180</u>

Le montant payé au titre des intérêts financiers s'élève en 2001, 2000 et 1999 respectivement à 202, 225 et 120 millions d'euros.

La ligne “Autres éléments financiers” comprend principalement des dividendes sur les différentes valeurs mobilières reçues en rémunération des actifs brassicoles cédés en 2000 au Groupe Scottish & Newcastle.

NOTE 23 – Impôts sur les bénéfices

Analyse de la charge d'impôts

Le résultat avant impôts et la charge d'impôts peuvent s'analyser de la façon suivante :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Résultat avant impôts :			
– des sociétés françaises	507	673	336
– des sociétés étrangères	<u>755</u>	<u>707</u>	<u>336</u>
Total	<u>1.262</u>	<u>1.380</u>	<u>672</u>
Charge (produit) d'impôts :			
• Impôts courants :			
– des sociétés françaises	252	240	115
– des sociétés étrangères	<u>289</u>	<u>321</u>	<u>317</u>
	<u>541</u>	<u>561</u>	<u>432</u>
• Impôts différés :			
– des sociétés françaises	(41)	(13)	9
– des sociétés étrangères	(1)	14	(25)
	<u>(42)</u>	<u>1</u>	<u>(16)</u>
Total	<u>499</u>	<u>562</u>	<u>416</u>

GROUPE DANONE bénéficie du régime d'intégration fiscale qui permet, dans certaines limites et sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux de la plupart des filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 %. Les sociétés qui ont opté pour ce régime ont signé avec GROUPE DANONE une convention relative aux modalités d'application de l'intégration fiscale, en conformité avec les règles fixées par l'administration fiscale.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 23 – Impôts sur les bénéfiques (suite)

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 2001, 2000 et 1999 respectivement à 453, 388 et 346 millions d'euros.

Analyse du taux effectif d'imposition

Le taux effectif d'imposition du Groupe s'élève à 61,90 % en 2001 (40,75 % en 2000 et 39,54 % en 1999), et l'écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 36,43 % en 2001, 37,76 % en 2000 et 39,99 % en 1999 s'analyse comme suit :

<u>(En pourcentage du résultat avant impôts)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Taux courant d'impôt en France	39,99	37,76	36,43
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(2,50)	(1,88)	(5,01)
Effet de l'amortissement des goodwill	2,66	2,89	6,46
Effet de dépréciation exceptionnelle du goodwill Galbani	–	–	25,53
Effet d'autres différences	(0,61)	1,98	(1,51)
Taux effectif d'imposition	<u>39,54</u>	<u>40,75</u>	<u>61,90</u>

Impôts différés

Les impôts différés sont enregistrés sur les différences constatées entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs, comme ceci est expliqué à la *Note I.K.* Les soldes d'impôts différés actifs et (passifs) à long terme peuvent s'analyser comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Sur les différences temporaires actif :			
• provisions pour retraite	59	62	67
• provisions pour restructuration	8	17	66
• autres différences	4	–	–
Sur les déficits reportables :			
• montant brut	111	136	75
• provision pour dépréciation	(59)	(108)	(58)
Impôts différés actifs total à long terme	<u>123</u>	<u>107</u>	<u>150</u>
Sur les différences temporaires passif :			
• amortissements des immobilisations corporelles	(146)	(98)	(100)
• intérêts capitalisés	(8)	(5)	(4)
• autres différences	–	(125)	(159)
Impôts différés passifs total à long terme	<u>(154)</u>	<u>(228)</u>	<u>(263)</u>
Impôts différés nets à long terme actif (passif) net	<u>(31)</u>	<u>(121)</u>	<u>(113)</u>

Au 31 décembre 2001 les impôts différés à court terme représentent un actif net de 88 millions d'euros (actif net de 43 millions d'euros au 31 décembre 2000, 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 187 millions d'euros au 31 décembre 2001, expirent principalement au delà de l'année 2003 et proviennent essentiellement de la déductibilité fiscale des amortissements de goodwill dans certains pays.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 24 – Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux qui découle de son activité industrielle et commerciale. En revanche, la politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

Couverture du risque de taux

Le financement de l'ensemble des filiales du Groupe DANONE est centralisé, et la Direction Financière du Groupe utilise des instruments financiers pour réduire l'exposition nette du Groupe au risque de taux. Ces instruments financiers sont principalement des contrats d'échange (swaps) et d'options de taux d'intérêts négociés de gré à gré avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux compensés de ces contrats et des autres instruments financiers, ainsi que leurs échéances sont les suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Contrats de swaps de taux, dont l'échéance au 31 décembre est :			
• inférieure à un an	1.006	1.246	(2.505)
• comprise entre un et cinq ans	1.362	1.416	1.107
• au-delà de cinq ans	292	129	22
Contrats d'options de taux d'intérêts, dont l'échéance au 31 décembre est :			
• inférieure à un an	(589)	(102)	(57)
• comprise entre un et cinq ans	(1.618)	(2.189)	(2.954)
• au-delà de cinq ans	(76)	(61)	—

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

Compte tenu de ces instruments de couverture, la dette nette consolidée du Groupe au 31 décembre 2001 exposée à une variation des taux s'élève à environ 5 milliards d'euros et, en cas de hausse du taux Euribor à 3 mois de 100 points de base environ, le Groupe ne serait exposé que sur 29 % de la dette au 31 décembre 2001 (47 % au 31 décembre 2000 et 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 5,08 % en 2001 (5,71 % en 2000, 5,09 % en 1999). Après gestion, ce taux a été ramené à 5,07 % en 2001 (5,52 % en 2000 et 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.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 24 – Instruments financiers (suite)

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Contrats d'(achats) ou de ventes à terme :			
• Dollar Américain	377	395	338
• Livre Sterling	137	422	369
• Euro	(642)	(1.091)	(1.125)
• Peso Mexicain	–	79	113
• Yen	114	72	151
• Dollar Canadien	–	72	75
• Franc Suisse	57	37	43
• Autres devises	<u>3</u>	<u>9</u>	<u>42</u>
Total des (achats) et ventes à terme	46	(5)	6
Dont – Achats à terme	(986)	(1.682)	(1.523)
– Ventes à terme	1.032	1.676	1.529
Options de change	<u>(1)</u>	<u>–</u>	<u>1</u>
Total des instruments de change	<u>45</u>	<u>(6)</u>	<u>7</u>

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

Risque de conversion des états financiers des filiales consolidées dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro

Compte tenu du développement international du Groupe sur la base des chiffres 2001, la variation des taux de change hors zone euro aurait une incidence sur la conversion en euros d'environ 47 % du chiffre d'affaires (45 % en 2000 et 33 % en 1999) et 34 % du résultat opérationnel (35 % en 2000 et 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 2001, 2000 et 1999 se répartit de la sorte par contrepartie :

<u>(En pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre 2001, 2000 et 1999)</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Notation de la contrepartie (rating Standard & Poors)			
• AAA	11%	50%	9%
• AA	54%	21%	23%
• A	34%	29%	68%
• 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).

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 24 – Instruments financiers (suite)

Valeur de marché des instruments financiers

Les valeurs de marché et les valeurs nettes comptables des instruments financiers du Groupe sont les suivantes :

(En millions d'euros)	1999		2000		2001	
	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché
Bilan et hors bilan – Actifs et (Passifs)						
<i>Hors éléments de dette nette</i>						
Prêts à plus d'un an	266	266	286	286	209	209
Titres de participation	583	639	571	665	429	498
Sociétés mises en équivalence	289	289	408	408	553	729
Autres immobilisations financières	198	198	981	1.015	900	931
Créances d'exploitation	2.612	2.612	2.625	2.625	2.059	2.059
Prêts à moins d'un an	123	123	166	166	190	190
Dettes d'exploitation	(3.397)	(3.397)	(3.324)	(3.324)	(3.556)	(3.556)
Instruments (hors bilan) de couverture de risques de change	–	(39)	–	(3)	–	(6)
Bilan et hors bilan – Actifs et (Passifs)						
<i>Dette Nette</i>						
Emprunts obligataires convertibles (et prime de remboursement provisionnée) .	(562)	(562)	–	–	(1.000)	(1.005)
Dettes à plus d'un an	(2.994)	(3.013)	(4.171)	(4.200)	(4.425)	(4.450)
Emprunts à moins d'un an et banques	(563)	(563)	(1.013)	(1.013)	(511)	(511)
Valeurs mobilières de placement	487	487	235	235	396	398
Disponibilités	464	464	548	548	713	713
Instruments (hors bilan) de couverture des risques de taux	–	65	–	8	–	8

La valeur de marché des prêts à plus d'un an est jugée équivalente à leur valeur comptable compte tenu des flux futurs de trésorerie attendus ou des sûretés disponibles.

La valeur de marché des titres de participation 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, sauf dans le cas où le Groupe bénéficie d'une option de vente.

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

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 partiellement par les gains latents existants sur les instruments de taux utilisés en couverture d'une partie de ces emprunts.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 25 – Engagements

Engagements liés aux investissements financiers du Groupe

Le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers actionnaires dans certaines filiales consolidées du Groupe, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Dans tous les cas, le prix d'acquisition éventuel est fonction de la rentabilité et de la situation financière de la filiale concernée à la date d'exercice de l'option de vente. Au 31 décembre 2001 ces engagements financiers sont estimés à moins de 1.800 millions d'euros et aucun investissement financier significatif à ce titre n'est actuellement prévu.

Le Groupe a la possibilité de céder ses actifs résiduels dans le secteur de la Bière en Europe pour environ 2.500 millions d'euros.

Les titres de la société BSN Glasspack, détenue à 44 %, sont nantis au profit des établissements bancaires qui financent cette société.

Autres engagements

Le montant des autres engagements garanties et engagements de location au 31 décembre 2001 représente respectivement 150 millions d'euros au titre des exercices 2002 à 2005 et 80 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 depuis le 1^{er} janvier 1998 une structure constituée principalement de trois Pôles Métiers (Produits Laitiers Frais, Boissons, Biscuits et Snacks céréalières).

Les Pôles d'activité correspondent à cette structure.

(En millions d'euros)	2001					
	Produits Laitiers	Boissons	Biscuits	Autres Activités Alimentaires	Emballage	Total Pôles
	Frais					
Chiffre d'affaires global par pôle	7.486	4.291	3.645	391	—	15.813
Cessions à l'intérieur des pôles	(541)	(495)	(274)	(16)	—	(1.326)
Chiffre d'affaires des pôles	6.945	3.796	3.371	375	—	14.487
Cessions inter pôles	(17)	—	—	—	—	(17)
Chiffre d'affaires hors Groupe	6.928	3.796	3.371	375	—	14.470
Résultat opérationnel	790	432	316	60	—	1.598
Résultat des sociétés en équivalence	(1)	23	11	—	6	39
Investissements industriels	286	321	93	6	—	706
Amortissements	293	276	183	13	—	765
Marge brute d'autofinancement	742	519	308	53	—	1.622
Total bilan	<u>5.779</u>	<u>5.494</u>	<u>4.508</u>	<u>415</u>	<u>64</u>	<u>16.260</u>
		Eléments centraux non répartis				
	Total Pôles	Total Groupe				
Résultat opérationnel	1.598	11	1.609			
Résultat des sociétés en équivalence	39	—	39			
Investissements industriels	706	31	737			
Amortissements	765	12	777			
Marge brute d'autofinancement	1.622	(11)	1.611			
Total bilan	<u>16.260</u>	<u>835</u>	<u>17.095</u>			

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

(En millions d'euros)	2000					
	Produits Laitiers	Boissons	Biscuits	Autres Activités	Emballage	Total Pôles
	Frais			Alimentaires		
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	307	395	83	8	—	793
Amortissements	259	302	172	12	—	745
Marge brute d'autofinancement	667	537	315	32	—	1.551
Total bilan	<u>5.587</u>	<u>5.423</u>	<u>4.414</u>	<u>426</u>	<u>59</u>	<u>15.909</u>

	Total Pôles	Eléments centraux non répartis	Total Groupe
	Résultat opérationnel	1.556	(6)
Résultat des sociétés en équivalence	34	(1)	33
Investissements industriels	793	5	798
Amortissements	745	12	757
Marge brute d'autofinancement	1.551	7	1.558
Total bilan	<u>15.909</u>	<u>1.324</u>	<u>17.233</u>

(En millions d'euros)	1999					
	Produits Laitiers	Boissons	Biscuits	Autres Activités	Emballage	Total Pôles
	Frais			Alimentaires		
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	<u>5.055</u>	<u>3.901</u>	<u>3.935</u>	<u>438</u>	<u>50</u>	<u>13.379</u>

	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	<u>13.379</u>	<u>1.636</u>	<u>15.015</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 27 – Répartition géographique de l'activité des pôles

(En millions d'euros)	2001				2000			
	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	4.064	5.487	6.262	15.813	4.340	5.593	5.606	15.539
Cessions Groupe à l'intérieur des zones géographiques	(42)	(350)	(70)	(462)	(42)	(320)	(94)	(456)
Chiffre d'affaires par zone géographique d'origine	4.022	5.137	6.192	15.351	4.298	5.273	5.512	15.083
Cessions Groupe entre zones géographiques	(651)	(210)	(20)	(881)	(566)	(213)	(17)	(796)
Chiffre d'affaires hors Groupe	3.371	4.927	6.172	14.470	3.732	5.060	5.495	14.287
Résultat opérationnel	462	584	552	1.598	526	541	489	1.556
Résultat des sociétés en équivalence . . .	6	35	(2)	39	9	24	1	34
Investissements industriels	128	183	395	706	163	199	431	793
Marge brute d'autofinancement	505	526	591	1.622	515	515	521	1.551
Total bilan	<u>3.991</u>	<u>5.283</u>	<u>6.986</u>	<u>16.260</u>	<u>4.247</u>	<u>5.277</u>	<u>6.385</u>	<u>15.909</u>

(En millions d'euros)	1999			
	France	Reste de l'Europe	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires global par zone géographique d'origine	5.124	5.410	4.030	14.564
Cessions Groupe à l'intérieur des zones géographiques	(161)	(326)	(70)	(557)
Chiffre d'affaires par zone géographique d'origine	4.963	5.084	3.960	14.007
Cessions Groupe entre zones géographiques	(497)	(208)	(9)	(714)
Chiffre d'affaires hors Groupe	4.466	4.876	3.951	13.293
Résultat opérationnel	587	501	319	1.407
Résultat des sociétés en équivalence	6	28	(4)	30
Investissements industriels	198	234	268	700
Marge brute d'autofinancement	654	505	349	1.508
Total bilan	<u>3.982</u>	<u>5.472</u>	<u>3.925</u>	<u>13.379</u>

En 2001, les exportations des sociétés françaises du Groupe DANONE se sont élevées à 681 millions d'euros, contre 570 millions d'euros en 2000 et 546 millions d'euros en 1999.

NOTE 28 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2001

Sociétés consolidées pour la première fois en 2001

- DANONE ROUMANIE
- PROSPECT PARTICIPACOES
- AL SAFI DANONE
- ZYWIEC ZDROJ
- DASANBE
- POLSKA WODA
- SMDA
- SALUS
- AGA
- LU SUOMI OY
- LU SAN
- DANONE VITAPOLE

Sociétés fusionnées au 31 décembre 2001

- LABORATOIRE GALLIA société fusionnée avec BLEDINA
- DANNON WATERS société fusionnée avec McKESSON et prend le nom de DANONE WATERS OF NORTH AMERICA
- HEUDEBERT société fusionnée avec LU

NOTE 28 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2001 (suite)

Changement de méthode de consolidation

- La société AQUA est consolidée par mise en équivalence jusqu'au 31 mars 2001 et intégrée globalement après cette date.

Sociétés qui ne sont plus consolidées au 31 décembre 2001 (sociétés cédées)

- DIB SUEDE
- DIB MEXICO
- SOGEPA DANONE (liquidation)

NOTE 28 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2001 (suite)

LISTE DES SOCIETES CONSOLIDEES AU 31 DECEMBRE 2001

Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
GRUPE 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
DANONE	Allemagne	100,00	99,92
DANONE	Autriche	100,00	99,92
DANONE	Belgique	100,00	100,00
GALBANI	Belgique	100,00	100,00
STENVAL	Belgique	97,08	97,08
DANONE	Danemark	100,00	100,00
DANONE	Espagne	55,74	55,74
DANONE CANARIES	Espagne	78,50	43,76
DANONE	Finlande	100,00	100,00
DANONE	Irlande	99,90	99,90
DANONE	Italie	100,00	100,00
GALBANI	Italie	100,00	100,00
DANONE	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE	Portugal	97,61	53,81
DANONE	Royaume-Uni	100,00	100,00
GALBANI	Royaume-Uni	100,00	100,00
GALBANI	Suisse	100,00	100,00
DANONE SERDIKA	Bulgarie	69,64	69,64
DANONE	Hongrie	100,00	100,00
DANONE	Pologne	100,00	100,00
DANONE	Rép. Tchèque	98,05	98,05
DANONE	Roumanie	65,00	65,00
DANONE VOLGA	Russie	88,28	61,79
MOS DANONE	Russie	51,00	35,70
DANONE INDUSTRIA—ZAO	Russie	100,00	70,00
DANONE	Slovaquie	100,00	100,00
DANONE	Argentine	99,50	99,50
DANONE	Brésil	100,00	100,00
PROSPECT PARTICIPACOES	Brésil	100,00	100,00
DANONE CANADA DELISLE	Canada	100,00	100,00
DANNON COMPANY	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
DANONE CLOVER	Afrique du Sud	55,00	66,77
BOISSONS			
SA DES EAUX MINERALES D'EVIAN	France	100,00	100,00
SEAT (Sté d'Exploitation d'Activités Touristiques)	France	99,91	99,91
SMDA	France	100,00	100,00
VOLVIC	France	100,00	100,00
KRO BEER BRANDS	France	100,00	100,00
DANONE WATERS DEUTSCHLAND	Allemagne	100,00	100,00
AGUAS DE LANJARON	Espagne	95,00	78,52
FONT VELLA	Espagne	93,88	76,92
ITALAQUAE	Italie	100,00	92,67
DANONE WATERS UK & IRELAND	Royaume Uni	100,00	100,00
ZYWIEC ZDROJ	Pologne	51,08	51,08
AGUAS DE ARGENTINA	Argentine	100,00	100,00
VILLA ALPINA	Argentine	85,00	85,00

NOTE 28 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2001 (suite)

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
DANONE WATERS OF NORTH AMERICA	Canada	100,00	100,00
LES EAUX NAYA DU CANADA	Canada	100,00	100,00
DANONE WATERS OF NORTH AMERICA	Etats-Unis	100,00	100,00
BONAFONT	Mexique	100,00	100,00
SALUS	Uruguay	57,36	42,30
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	46,07
ROBUST	Chine	92,00	79,79
AQUA	Indonésie	74,00	66,85
BISCUITS			
COMPAGNIE FINANCIERE BELIN	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT GLICO FRANCE	France	50,00	50,00
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
LU SUOMI OY	Finlande	100,00	100,00
PAPADOPOULOS	Grèce	60,00	60,00
W.&R. JACOB (Irish Biscuits)	Irlande	100,00	100,00
NEWCO	Italie	100,00	100,00
SAIWA	Italie	100,00	100,00
LU NEDERLAND	Pays-Bas	100,00	100,00
JACOB'S BAKERY	Royaume-Uni	100,00	100,00
LU GYORI	Hongrie	100,00	100,00
LU POLSKA	Pologne	75,00	75,00
LU SAN	Pologne	100,00	75,00
BOLSHEVIK	Russie	75,64	75,64
OPAVIA—LU	République Tchèque	99,71	99,71
BAGLEY	Argentine	99,23	99,23
JIANGMEN DANONE BISCUITS	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI DANONE BISCUITS FOODS	Chine	90,00	81,31
BRITANNIA INDUSTRIES	Inde	40,15	19,07
DANONE	Indonésie	100,00	90,34
BRITANNIA BRANDS MALAYSIA	Malaisie	100,00	90,34
EVERCRISP	Malaisie	100,00	90,34
GRIFFIN'S FOODS	Nouvelle-Zélande	100,00	90,34
CONTINENTAL BISCUITS PAKISTAN	Pakistan	49,49	44,71
AUTRES ACTIVITES 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 AUSTRALIE	Australie	100,00	100,00
DIB CANADA	Canada	100,00	100,00
GBE USA	Etats-Unis	100,00	100,00
DIB HONG KONG CHINA	Chine	100,00	100,00
DIB JAPON	Japon	100,00	100,00

Note 28 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2001 (suite)

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
DIB ASIA	Singapour	100,00	100,00
SOCIETES HOLDINGS ET FINANCIERES			
Cie GERVAIS DANONE	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT	France	100,00	100,00
BLANRIM	France	100,00	100,00
DANONE FINANCE	France	100,00	100,00
DANONE VITAPOLE	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	100,00
DANONE HOLDING	Allemagne	99,92	99,92
DANONE VERMOGENS VERWALTUNG	Allemagne	100,00	99,92
DANONE FINANCE BENELUX	Belgique	100,00	100,00
COFIVE	Belgique	100,00	99,97
MECANIVER	Belgique	100,00	100,00
DANONE FOODS	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE HOLDINGS USA	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE SERVICES	Italie	100,00	100,00
FINANZIARIA IMPERIESE	Italie	100,00	99,98
SCIA	Italie	92,97	92,97
SIFIT	Italie	100,00	100,00
DANONE RE	Luxembourg	100,00	100,00
DANONE FINANCE NETHERLANDS	Pays-Bas	100,00	100,00
SELBA	Pays-Bas	100,00	100,00
LODAHLIM BV	Pays-Bas	100,00	100,00
SETEC – SOBELPAR	Portugal	100,00	100,00
ABIH	Royaume-Uni	50,00	45,17
ABIL	Royaume-Uni	100,00	45,17
BRITANNIA BRANDS LTD	Royaume-Uni	100,00	90,34
DANONE HOLDINGS UK	Royaume-Uni	100,00	100,00
JINJA	Chine	100,00	90,34
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

Note 28 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2001 (suite)

Société consolidées par mise en équivalence

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
PRODUITS LAITIERS FRAIS			
CLOVER	Afrique du Sud	22,75	26,15
AL SAFI DANONE	Arabie Saoudite	50,10	50,10
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	28,76	28,76
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
DASANBE	Espagne	50,00	50,00
POLSKA WODA	Pologne	50,00	50,00
AGA	Mexique	50,00	50,00
DANONESA DANONE SABANCI	Turquie	50,00	50,00
BISCUITS			
GRIESSON DE BEUKELAER	Allemagne	39,97	39,97
GALLETAS NOEL	Colombie	30,00	30,00
BIMO	Maroc	50,00	50,00
SOTUBI	Tunisie	20,00	20,00
EMBALLAGE			
BSN GLASSPACK	France	44,00	44,00

5.2.3 Rapprochement entre le bénéfice net et les capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés et le bénéfice net et les capitaux propres établis selon les normes américaines

Les actions de la Société étant cotées à la Bourse de New-York sous la forme d'ADS (voir 3.4 Marché des titres de la Société), la Société est tenue de présenter à la SEC (Securities and Exchange Commission) un document 20-F comprenant un rapprochement entre le bénéfice net et les capitaux propres établis sur la base du référentiel comptable américain (US GAAP) et ceux apparaissant dans les comptes consolidés.

Ce rapprochement se présente comme suit:

(En millions d'euros, excepté les données par action)	1999	2000	2001
Bénéfice net apparaissant dans les comptes consolidés	682	721	132
<i>Ajustements US GAAP</i>			
1. Amortissement des marques	(46)	(43)	(42)
2. Dépréciation des marques et des goodwill	–	69	20
3. Résultat de cession d'actifs	–	79	–
4. Autres	2	(4)	24
Bénéfice net avec ajustements US GAAP avant impôts et intérêts minoritaires	638	822	134
Impact des ajustements ci-dessus sur les impôts	(7)	(19)	67
Impacts des ajustements ci-dessus sur les intérêts minoritaires	6	4	4
Bénéfice net selon les US GAAP	637	807	205
Bénéfice par action selon les US GAAP	4,56	5,74	1,47
Bénéfice net dilué par action selon les US GAAP	4,39	5,71	1,48
Capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés	6.146	7.189	5.947
<i>Ajustements US GAAP:</i>			
1. Amortissement des marques	(399)	(353)	(455)
2. Amortissement des goodwill	19	125	51
3. Plus-values latentes sur les titres disponibles à la vente	57	128	99
4. Autres	–	–	(39)
Impact des ajustements ci-dessus sur les impôts différés	(80)	(84)	(82)
Impacts des ajustements ci-dessus sur les intérêts minoritaires	45	36	33
Capitaux propres selon les US GAAP	5.788	7.041	5.554

Tableau de variation des capitaux propres consolidés selon US GAAP

	(en millions d'euros)
Situation au 31 décembre 2000	7.041
Augmentation de capital	45
Réduction de capital	(1.094)
Dividendes distribués	(268)
Variation des actions propres	181
Bénéfice net selon les US GAAP en 2001	205
Autres variations ⁽¹⁾ selon les US GAAP en 2001	(556)
Situation au 31 décembre 2001	5.554

(1) Les autres variations sont appelées "other comprehensive income" dans le référentiel comptable américain et comprennent les produits et les charges, les profits et les pertes comptabilisés directement dans les capitaux propres, comme les écarts de conversion, les plus-values latentes sur les actifs financiers disponibles à la vente, les variations de valeur des instruments dérivés servant de couverture des flux de trésorerie ou certains compléments de provisions pour retraite.

Ces différences s'expliquent comme suit :

Amortissement des marques. Dans les comptes consolidés, les marques, qui ont été identifiées séparément lors d'une acquisition de société, ne sont systématiquement amorties mais peuvent faire l'objet d'un amortissement exceptionnel. Selon les US GAAP, les actifs incorporels, tels que les marques, doivent être amortis sur la période pendant laquelle ils génèrent des avantages économiques, qui ne peut excéder 40 ans. Dans le rapprochement avec les US GAAP, les marques sont amorties sur une durée de 40 ans ; par ailleurs les amortissements exceptionnels, qui sont enregistrés conformément aux règles comptables françaises et qui ne sont

pas en conformité avec FAS 121 ‘‘Comptabilisation des dépréciations des actifs immobilisés et des actifs destinés à être vendus’’, sont annulés et les résultats de cession des actifs peuvent être différents dans les deux référentiels en raison de l’absence d’amortissement des marques dans les comptes consolidés.

Goodwill relatif à l’acquisition de sociétés étrangères. Les goodwills relatifs à l’acquisition de sociétés de la zone Euro (relatifs à l’acquisition de la plupart de sociétés étrangères jusqu’en 2000) ont été convertis dans les comptes consolidés sur la base des cours de change historiques, alors qu’ils l’auraient été sur la base de cours de change de fin de période selon les normes comptables américaines. Dans le rapprochement avec les US GAAP, la différence figure dans les écarts de conversion, qui font partie des capitaux propres.

L’amortissement des goodwills relatifs à l’acquisition de sociétés de la zone Euro (amortissement de la majorité des goodwills relatifs à l’acquisition de sociétés étrangères jusqu’en 2000) est enregistré dans les comptes consolidés sur la base de valeurs brutes converties au cours de change historique. Dans le rapprochement ci-dessus, la dotation annuelle aux amortissements est convertie sur la base du cours de change moyen de l’année.

Stock options. Jusqu’en janvier 1999, le Société accordait des stock options à certains employés avec un rabais, à un prix d’exercice inférieur au prix du marché au moment de l’attribution. Depuis, le prix d’exercice des stock options est égal à la juste valeur de l’action lors de leur attribution. La comptabilisation de ce rabais n’est pas traitée dans les normes comptables françaises et ces attributions n’ont pas d’impact sur le compte de résultat. Selon les US GAAP, le rabais, évalué à la date d’attribution, est considéré comme une rémunération des employés : le bénéfice net a en conséquence été diminué et les capitaux propres augmenté du montant correspondant à la rémunération relative aux stock options, soit 1 million d’euros au 31 décembre 2001.

Titres disponibles à la vente. Dans les comptes consolidés, conformément aux normes comptables françaises, les plus ou moins-values latentes sur les titres disponibles à la vente ne sont pas enregistrées ni pour les sociétés intégrées globalement, ni pour les sociétés mises en équivalence. Selon les US GAAP, les titres disponibles à la vente sont enregistrés à leur valeur de marché et les plus ou moins values en résultant sont enregistrées dans les capitaux propres.

Impôts différés sur les marques. Les impôts différés sur les marques, résultant de l’affectation du prix d’acquisition, ne sont pas enregistrés dans les comptes consolidés. En conséquence, le goodwill provenant de l’acquisition de ces sociétés n’est pas augmenté du montant de tels impôts différés. Selon les US GAAP, un impôt différé passif, calculé au taux local d’imposition des plus-values à long terme, est enregistré et le goodwill est augmenté du même montant. L’impôt différé passif est enregistré en résultat au même rythme que l’amortissement de la marque correspondante, tandis que la charge de l’amortissement du goodwill additionnel annule ce produit.

Si les US GAAP avaient été appliqués, les impôts différés (passifs à long terme) et le goodwill auraient été augmentés de 326 millions d’euros au 31 décembre 2001, sans aucun effet sur les capitaux propres.

La charge d’amortissement du goodwill additionnel, compensée par un montant équivalent de reprise d’impôts différés, aurait été de 12 millions d’euros, de 10 millions d’euros et de 11 millions d’euros, au 31 décembre 1999, 2000 et 2001 respectivement, si les US GAAP avaient été appliqués, sans aucun effet sur le bénéfice net.

Affectation du prix d’acquisition – Juste valeur. Dans les comptes consolidés, lors de l’affectation du prix d’acquisition d’une société non contrôlée à 100%, l’ensemble des actifs et des passifs de la société acquise sont évalués à leur juste valeur et les intérêts minoritaires sont ajustés pour refléter leur quote-part des actifs nets réévalués.

Selon les US GAAP, les intérêts minoritaires ne devraient pas être ajustés des réévaluations à la juste valeur des actifs nets acquis. En conséquence, la réévaluation à la juste valeur des marques correspondant aux intérêts minoritaires devrait être annulée, ce qui diminuerait les marques et les intérêts minoritaires de 134 millions d’euros au 31 décembre 2001, sans aucun effet sur les capitaux propres. Les réévaluations à la juste valeur des autres actifs nets ne sont significatives.

Instruments dérivés. Dans les comptes consolidés, les instruments dérivés de taux d’intérêt et de change, qui servent de couverture, sont des éléments hors bilan, en dehors des flux de trésorerie qu’ils ont pu engendrer. Les pertes ou gains sur ces instruments dérivés sont différés jusqu’au moment où l’élément couvert est enregistré lui-même dans le compte de résultat.

Selon les US GAAP, tous les instruments dérivés sont enregistrés dans le bilan à leur juste valeur conformément à la norme FAS 133 ‘‘comptabilisation des instruments financiers’’, applicable à compter de

l'exercice 2001. Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert sont enregistrées en résultat. Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de valeur du dérivé, qui correspond à la variation de valeur de l'élément couvert, est enregistrée dans les capitaux propres et est comptabilisée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat; la variation de valeur du dérivé, qui correspond à la partie inefficace de la couverture, est enregistrée directement en résultat.

Si les US GAAP avaient été appliqués, le bénéfice net aurait été augmenté de 6 millions d'euros et les capitaux propres auraient été diminués de 10 millions d'euros.

Coûts de Restructuration. Dans les comptes consolidés, les coûts de restructuration sont enregistrés dès qu'un plan restructuration détaillé a été arrêté par la direction et communiqué à des tiers. Ces coûts de restructuration incluent des coûts relatifs aux indemnités versées aux employés, des coûts associés à la destruction ou au redimensionnement de lignes de production et des dépréciations et moins-values de cession d'actifs.

Selon les US GAAP, certaines compensations versées aux employés, comme des primes de transfert ou des dédommagements pour déménagement, ne sont pas caractéristiques de coûts de sortie et doivent être comptabilisées en charges au fur et à mesure de leur décaissement sans être provisionnées. Dans le rapprochement ci-dessus, les provisions, nettes d'impôts différés, ont en conséquence été diminuées de 8 millions d'euros et le bénéfice net augmenté d'autant du 31 décembre 2001.

Provision pour retraite. Selon les US GAAP, si la juste valeur des fonds relatifs à des prestations de retraite est inférieure aux engagements de retraite ou ABO (voir ci-après), une provision complémentaire doit être enregistrée du montant de la différence. Un montant identique est enregistré en actifs incorporels, ou en diminution des capitaux propres pour la partie excédant le coût non comptabilisé des services rendus au cours des exercices antérieurs ("unrecognized prior service costs"). L'ABO (Accumulated Benefit Obligation) se définit comme la valeur actuarielle actualisée des engagements de retraite, calculés sur la base des niveaux de salaires actuels ou passés.

Dans le rapprochement ci-dessus, les provisions pour retraite, nettes d'impôts différés, ont été augmentées de 25 millions d'euros et les capitaux propres diminués d'autant au 31 décembre 2001.

Différences de présentation – Résultat opérationnel. Dans les comptes consolidés, les éléments exceptionnels sont exclus du résultat opérationnel, alors qu'ils y sont inclus selon les US GAAP.

5.3 DOCUMENTS SOCIAUX

	<u>Page</u>
5.3.1 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte	97
5.3.2 Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	102
5.3.3 Comptes de la société mère GROUPE DANONE	103
5.3.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	113

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

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

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

Le bilan se compose essentiellement :

- à l'actif, des titres représentant ses participations dans ses filiales directes,
- au passif, des dettes long terme engagées pour les besoins de financement du Groupe.

La gestion de la trésorerie propre de GROUPE DANONE, ainsi que celle des autres filiales du Groupe, est centralisée chez DANONE FINANCE, société filiale de GROUPE DANONE.

GROUPE DANONE est également la société pivot pour l'intégration fiscale des sociétés françaises du Groupe contrôlées à plus de 95 %.

Commentaires sur l'activité de la Société au cours de l'exercice écoulé

Au cours de l'exercice, GROUPE DANONE a acquis, suite à une offre publique d'achat, 11 % supplémentaires de la société MECANIVER qui détient les principales filiales du Groupe aux Etats-Unis et qui est désormais détenue à 100 % par le Groupe DANONE et 5 % supplémentaires de la société EGIDIO GALBANI SpA, ce qui porte sa participation directe à 99 %.

Le chiffre d'affaires constitué principalement des redevances facturées aux sociétés du Groupe est de 127 millions d'euros au 31 décembre 2001 contre 122 millions d'euros au 31 décembre 2000.

Les produits de participation augmentent de 469 millions d'euros, essentiellement du fait de dividendes reçus des sociétés KRO BEER BRANDS et COMPAGNIE GERVAIS DANONE.

Les charges exceptionnelles comprennent principalement une provision pour dépréciation des titres de la société EGIDIO GALBANI SpA pour 450 millions d'euros.

Informations concernant les charges déductibles

Conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code Général des Impôts, une somme de 251.319 euros a été réintégrée dans les bases imposables de l'exercice 2001 au titre des amortissements et loyers des voitures de tourisme.

L'application de l'article 39.5 du Code Général des Impôts n'a entraîné aucune réintégration dans les bénéficiaires imposables.

Principaux actionnaires connus

En application de l'article L 233-13 du Code de Commerce, il convient de noter qu'au 31 décembre 2001 :

- la société EURAZEO détient 4,33 % du capital et 4,04 % des droits de vote,
- la société WORMS et Cie détient 3,56 % du capital et 6,58 % des droits de vote,
- la Caisse des Dépôts et Consignations détient 2,96 % du capital et 2,74 % des droits de vote,
- la société FINDIM (Famille FOSSATI) et sa filiale AMERFINDIM ont cédé la majorité de leurs actions et que le nombre d'actions qu'elles détiennent ensemble est inférieur à 0,50 % du capital et des droits de vote,
- la société GROUPE DANONE et sa filiale DANONE SA (Espagne), sous-filiale, détiennent ensemble 4,50 % du capital.

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives entièrement libérées, inscrites au nom d'un même titulaire depuis deux ans au moins.

Il est rappelé que les statuts de la société limitent les droits de vote des actionnaires en Assemblée : 6 % pour les votes simples, 12 % pour les votes doubles. Ces limitations deviennent caduques si à la suite d'une OPA ou d'une OPE, un actionnaire, seul ou de concert, vient à détenir plus de 2/3 des actions de la société.

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

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

Options consenties sur les actions de la société

Options de souscription d'actions

105.275 options de souscription ont été exercées en 2001 donnant lieu à une augmentation de capital de 105.275 euros.

Options d'achat d'actions

Durant l'exercice écoulé, votre Conseil a consenti à des prix correspondant à 100 % de la moyenne des cours cotés des vingt séances de Bourse précédant le jour où les options ont été consenties :

- 744.250 options d'achat à 411 bénéficiaires au prix de 147,14 euros,
- 155.650 options d'achat à 116 bénéficiaires au prix de 141,63 euros.

Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes

Dans le cadre des autorisations votées par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001 sous ses huitième et neuvième résolutions, votre société a émis en Juin 2001 un emprunt d'un montant nominal de 999.999.974 euros, représenté par 5.076.142 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes d'une valeur nominale unitaire de 197 euros, portant intérêt au taux de 1,20 % l'an, remboursables au pair en totalité le 1er janvier 2007. Les détenteurs d'obligations ont également la possibilité de demander le remboursement anticipé au pair de ces titres les 19 juin 2003, 2004 et 2005.

Autorisation pour la société d'opérer en Bourse dans le cadre de la régularisation des cours et de racheter ses propres actions

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales Ordinaires du 22 mai 2000 et du 29 mai 2001, votre société a acheté 6.815.857 de ses propres actions au cours moyen de 135 euros. Les frais de négociation se sont élevés à 1.462.283,41 euros.

Au 31 décembre 2001, votre société détenait 4.904.649 actions.

Participation des salariés au capital de la société

Conformément à l'article L 225-102 du Code de Commerce, nous vous informons qu'au 31 décembre 2001, le nombre d'actions de votre société détenues par le personnel et le personnel des sociétés qui lui sont liées et faisant l'objet d'une gestion collective ou étant frappées d'incessibilité, soit dans le cadre d'un Plan d'Epargne Entreprise, soit par le biais d'un Fonds Commun de Placement, s'élevait à 1.547.639 soit 1,09 % du capital de la société.

Mandataires sociaux

Rémunérations

Au cours de l'exercice 2001, le montant global des rémunérations directes et indirectes perçues par les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif (soit un total de 22 personnes) s'est élevé à 10,4 millions d'euros, dont 10 millions d'euros aux membres du Comité Exécutif au titre des fonctions qu'ils y exercent, y compris 4,7 millions d'euros concernant la part variable des rémunérations. Le montant total versé par la Société à titre de compléments de retraite ou autres avantages au bénéfice des mêmes personnes a été de 1,2 million d'euros en 2001.

Au cours de l'exercice 2001, les rémunérations totales et les avantages de toute nature perçus par les mandataires sociaux se sont élevés à 2,3 millions d'euros pour M. Franck Riboud et 1,5 millions d'euros pour M. Jacques Vincent. Les rémunérations totales incluent les salaires bruts, les primes, les indemnités, ainsi que les rémunérations d'administrateurs.

Mandats et fonctions exercés

Les mandats et fonctions exercés par les Administrateurs figurent en annexe à la fin du document de référence.

Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale Mixte

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

Affectation des résultats

Nous vous proposons d'affecter :

Le bénéfice de l'exercice qui s'élève à.....	586.946.137,05 euros
Augmenté du Report à Nouveau de	1.056.864.032,78 euros
Soit un bénéfice distribuable ressortant à	1.643.810.169,83 euros
Au dividende à concurrence de	290.528.859,62 euros
Le solde, soit	1.353.281.310,21 euros

étant reporté à nouveau.

La somme de 290.528.859,62 euros répartie entre les actionnaires, étant entièrement prélevée sur les bénéfices taxés, se trouve libre de tout précompte et permet la mise en paiement d'un dividende net de 2,06 euros par action, assorti d'un avoir fiscal (impôt déjà versé au Trésor) de 1,03 euro maximum. Le dividende sur les actions propres sera affecté au report à nouveau.

Dividendes distribués au cours des trois derniers exercices

<u>Exercice</u>	<u>Dividende Distribué</u>	<u>Impôt déjà versé au Trésor</u> (avoir fiscal)	<u>Revenu global</u>
1998	euros 3,00	euros 1,50	euros 4,50
1999	euros 3,50	euros 1,75	euros 5,25
2000	euro 1,9 ⁽¹⁾	euro 0,95	euros 2,85

(1) Après division du nominal des actions par deux en juin 2000.

Le dividende de 2,06 euros par action sera détaché à compter du 4 juin 2002 et payable en numéraire.

Conseil d'Administration

Nous vous demandons de bien vouloir ratifier la nomination en qualité d'Administrateur de Monsieur Bruno BONNELL coopté par le Conseil d'Administration du 18 février 2002, en remplacement de Monsieur Luca FOSSATI, Administrateur décédé, dont le mandat arrivait à échéance. En conséquence, nous vous demandons de renouveler pour trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Bruno BONNELL.

Nous vous demandons également de bien vouloir renouveler pour trois ans les mandats d'Administrateurs de Messieurs Umberto AGNELLI, Jacques NAHMIAS et Jacques VINCENT.

Enfin, nous demandons de bien vouloir renouveler, conformément à l'article 15-II des statuts de votre société, pour la durée statutaire de trois ans les mandats d'Administrateurs de Messieurs Michel DAVID-WEILL, Jean GANDOIS et Edouard De ROYERE.

Acquisition par la société de ses propres actions

Il apparaît opportun que votre Conseil dispose des pouvoirs nécessaires à l'effet d'acheter ou de vendre des actions de votre Société sur le marché boursier.

Nous vous demandons donc d'autoriser votre Conseil à acheter des actions de la Société dans le cadre des dispositions de l'article L 225-209 du Code de Commerce pour lui permettre de procéder soit à la régularisation du cours de bourse, soit à l'attribution d'actions aux salariés, soit à la conservation desdites actions et, le cas échéant, à leur transfert par quelque moyen que ce soit ou à leur annulation pour ajuster la structure financière de la Société de façon à optimiser le rapport entre les fonds propres et l'endettement, dans les limites autorisées par la loi.

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

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

Cette autorisation a une durée de dix huit mois.

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

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

Nous vous rappelons que l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001 avait voté une autorisation globale pour les différentes catégories de valeurs mobilières pouvant être émises en fixant seulement le plafond de l'augmentation de capital et en laissant au Conseil d'Administration le choix des valeurs mobilières à émettre et les modalités de chacune de ces émissions.

Cette autorisation ayant été utilisée en partie par l'émission des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes, nous vous demandons de bien vouloir renouveler par anticipation cette autorisation globale qui permet d'assurer une meilleure transparence et améliore l'information des actionnaires sur le montant des autorisations d'augmentation du capital dont dispose le Conseil d'Administration.

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

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

Nous vous demandons également de renouveler par anticipation l'autorisation d'émission de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription.

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

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

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

La délégation consentie à votre Conseil d'Administration lors de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001 d'augmenter le capital en cas d'offre publique d'achat ou d'échange portant sur les titres de la Société arrive à échéance.

Pour permettre à votre société de s'adapter sur le plan international à la situation des marchés financiers, nous vous demandons de bien vouloir autoriser votre Conseil d'Administration à faire usage, en tout ou partie, en période d'offre publique portant sur les titres de la Société, des autorisations données par la douzième et la treizième résolutions de la présente Assemblée Générale à l'effet de procéder à l'émission de valeurs mobilières

Cette autorisation a une durée comprise entre la date de l'Assemblée de ce jour et la date de celle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2002.

Modifications statutaires

Nous vous demandons de bien vouloir approuver différentes modifications statutaires :

- modification du paragraphe III de l'article 22 des statuts pour y introduire la possibilité de révocation de l'immobilisation des actions pour les Assemblées Générales,
- modification du paragraphe III de l'article 26 des statuts pour allonger la durée de réception des bulletins de vote par correspondance et des pouvoirs et pour exprimer les votes par tous moyens, y compris par télétransmission,

- suppression de la limite d'âge pour l'exercice des fonctions d'Administrateur, de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général en appliquant les règles légales de 65 ans pour le Président et le Directeur Général d'une part et en maintenant, d'autre part, la faculté pour l'Assemblée Générale de maintenir ou renouveler les Administrateurs en fonction au-delà de 70 ans, sans que le nombre d'Administrateurs ayant dépassé cette limite d'âge puisse excéder le quart des Administrateurs en fonction ; en conséquence modification des articles 15, 16, 18 et 19 des statuts,
- modification des statuts pour y substituer les références au nouveau Code de Commerce à celles faites à la loi du 24 juillet 1996 sur les sociétés commerciales,
- mise en harmonie des statuts avec les dispositions de la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, en insérant dans les statuts les nouvelles dispositions légales sur le rôle et les pouvoirs du Conseil d'Administration, de son Président, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué, celles concernant les conventions réglementées ainsi que celles concernant le rôle des intermédiaires inscrits pour le compte de propriétaires d'actions n'ayant pas leur domicile sur le territoire français.

En conséquence de ces modifications statutaires, nous vous demandons de bien vouloir adopter le texte des nouveaux statuts qui régiront désormais la société et qui figurent en annexe au texte des résolutions soumises à votre approbation.

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

5.3.2 Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2001)

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2001 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société GROUPE DANONE établis en euros, tels qu'ils sont joints au présent rapport.
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes de la profession applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes annuels, établis conformément aux principes comptables généralement admis en France, sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes de la profession applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris, le 18 février 2002

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers

Pierre COLL – Patrick SEURAT

5.3.3 Comptes de la société mère GROUPE DANONE

COMPTE DE RESULTAT

	<u>2000</u>	<u>2001</u>
	(En millions d'euros)	
<u>Notes</u>		
Chiffre d'affaires net	122	127
Autres produits	<u>11</u>	<u>55</u>
Total des produits d'exploitation	<u>133</u>	<u>182</u>
Frais de personnel	8	88
Autres charges d'exploitation	<u>208</u>	<u>234</u>
Total des charges d'exploitation	<u>296</u>	<u>339</u>
Résultat d'exploitation	<u>(163)</u>	<u>(157)</u>
Produits de participation	699	1.168
Intérêts et produits assimilés	2	6
Intérêts et charges assimilées	(89)	(82)
Reprises de provision sur immobilisations financières	41	—
Autres charges et produits financiers	<u>16</u>	<u>11</u>
Résultat financier	9	<u>669</u>
Résultat courant avant impôt	<u>506</u>	<u>946</u>
Résultat exceptionnel	10	<u>(24)</u>
Impôts sur les bénéfices	11	<u>134</u>
Bénéfice de l'exercice	<u>616</u>	<u>587</u>

GROUPE DANONE
COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE

BILAN

ACTIF

		(En millions d'euros)			
		2000	2001		
Notes		Montants nets	Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets
	Immobilisations incorporelles	1	19	15	4
	Immobilisations corporelles	13	30	13	17
	Titres de participation	5.018	5.307	512	4.795
	Autres immobilisations financières	1.145	730	—	730
	Immobilisations financières	2	6.163	6.037	512
	Actif immobilisé	6.177	6.086	540	5.546
	Créances	242	596	—	596
	Valeurs mobilières de placement	3	97	277	277
	Disponibilités	3	2	—	2
	Actif circulant	342	875	—	875
	Comptes de régularisation	3	33	31	2
	Total de l'actif	6.522	6.994	571	6.423

PASSIF

		(En millions d'euros)		
		2000	2001	
		(après répartition)	(avant répartition)	(après répartition)
	Capital	4	149	141
	Primes d'émission, de fusion, d'apport	4	2.029	988
	Ecarts de réévaluation		23	18
	Réserves		1.074	1.074
	Report à nouveau		1.044	1.057
	Résultat de l'exercice		—	587
	Provisions réglementées		1	—
	Capitaux propres		4.320	3.865
	Provisions pour risques et charges		34	74
	Emprunts obligataires convertibles		—	1.000
	Autres emprunts obligataires		1.260	1.205
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		23	35
	Emprunts et dettes financières diverses		31	25
	Dettes financières	5	1.314	2.265
	Autres dettes	5	846	211
	Comptes de régularisation		8	8
	Total du passif		6.522	6.423

GROUPE DANONE
COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE
ANNEXE

Note 1 – Règles et méthodes comptables

Le bilan et le compte de résultat sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables généralement admises. A compter du 1er janvier 2001, les comptes sont tenus en euros et les éléments comparatifs antérieurs ont été convertis en euros sur la base du cours officiel de l'euro (à savoir 1 euro équivalent à 6,55957 francs français).

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (frais accessoires inclus) ; les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue :

— Constructions	15 à 20 ans
— Agencements et aménagements des constructions	8 à 10 ans
— Autres immobilisations corporelles	4 à 10 ans
— Progiels	1 an

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

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

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

Les dotations et reprises de provisions ainsi que les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en charges et produits exceptionnels.

Les actions GROUPE DANONE détenues dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale sont valorisées à leur prix d'acquisition. Une provision est constatée le cas échéant sur les titres n'ayant pas vocation à être annulés lorsque la valeur d'inventaire (évaluée au cours moyen du dernier mois de l'exercice ou sur la base des prix d'attribution dans le cas d'options d'achat d'actions attribuées) est inférieure à la valeur comptable.

Créances

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

Opérations en devises

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

Valeurs mobilières de placement

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

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

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

Note 2 – Immobilisations financières

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Participations	5.018	4.795
Autres titres immobilisés	29	—
Autres immobilisations financières	<u>1.116</u>	<u>730</u>
	<u>6.163</u>	<u>5.525</u>

Participations

Les principaux mouvements de l'exercice concernent l'acquisition complémentaire de 5 % dans la société Egidio Galbani Spa qui est détenue désormais à 99 %, l'acquisition suite à une offre publique d'achat de 11 % de la société Mécaniver, qui détient les principales filiales du Groupe aux Etats Unis et qui est désormais détenue à 100 %, et enfin à la comptabilisation d'une provision pour dépréciation des titres de la société Egidio Galbani Spa de 450 millions d'euros en résultat exceptionnel compte tenu des perspectives de valorisation des activités de fromages et charcuterie italienne de cette société.

Autres titres immobilisés

GROUPE DANONE a cédé sa participation dans la société belge Sofina pour un montant de 85 millions d'euros.

Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières comprennent des prêts, des dépôts et cautionnements ainsi que des actions GROUPE DANONE

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales des 22 mai 2000 et 29 mai 2001, 6.815.857 actions ont été achetées en 2001. Par ailleurs 8.500.000 actions ont été annulées le 20 décembre 2001 et 76.050 options d'achat ont été levées. En conséquence, au 31 décembre 2001, la société détient 4.904.649 actions propres dont 2.870.060 au titre des plans d'options d'achat consentis aux salariés.

Note 3 – Valeurs mobilières de placement

Le portefeuille de valeurs mobilières de placement est principalement composé de parts d'OPCVM dont la valeur de marché est proche de leur valeur comptable.

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Capital</u>		<u>Primes</u>
	<u>Nombre de titres</u>	<u>Montant</u>	<u>Montant</u>
Au 31 décembre 2000	149.086.208	149	2.029
– Réduction du capital	(8.500.000)	(8)	(1.086)
– Levées d'options de souscription d'actions	105.275	—	5
– Plan d'Epargne Entreprise	<u>341.944</u>	<u>—</u>	<u>40</u>
Au 31 décembre 2001	<u>141.033.427</u>	<u>141</u>	<u>988</u>

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

Note 5 – Information sur les dettes

Analyse par échéances

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Montant brut</u>	<u>Dont à un an au plus</u>	<u>Dont à un an au et 5 ans au plus</u>
Emprunts obligataires convertibles	1.000		1.000
Autres emprunts obligataires	1.205		1.205
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	35	35	
Intérêts courus sur emprunts	25	25	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	49	49	
Dettes fiscales et sociales	137	137	
Autres dettes d'exploitation	8	8	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	2	2	
Autres dettes et avances reçues	15	15	
Total	<u>2.476</u>	<u>271</u>	<u>2.205</u>

Emprunts obligataires convertibles

	<u>Nombre d'obligations</u>	<u>Montant (millions d'euros)</u>
Emprunt obligataire 1,2 % 2001/2007	5.076.142	1.000

GROUPE DANONE a émis en juin 2001 un emprunt obligataire, au taux de 1,20 % l'an, pour un montant de 1.000 millions d'euros. Cet emprunt obligataire est représenté par 5.076.142 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes d'une valeur nominale unitaire de 197 euros.

Cet emprunt obligataire vient à échéance le 1er janvier 2007 mais tout porteur d'obligations pourra, à son seul gré, demander le remboursement en numéraire par anticipation de tout ou partie des obligations dont il sera propriétaire le 19 juin 2003, le 19 juin 2004 et le 19 juin 2005 ; les obligations seront alors remboursées au pair majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de remboursement effectif. Par ailleurs, une exigibilité anticipée en cas de défaut est prévue.

Parallèlement, GROUPE DANONE pourra, à son seul gré, procéder à tout moment à compter du 1er janvier 2005 et jusqu'au 31 décembre 2006, au remboursement anticipé de la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de remboursement effectif, si le cours de l'action Danone excède 30 % du prix du remboursement anticipé (à titre indicatif 259,17 euros).

Autres emprunts obligataires

Au 31 décembre 2001, les autres emprunts obligataires s'analysent comme suit :

	<u>Echéance</u>	<u>Montant (millions d'euros)</u>
Eurofrancs 6,50 % 1996	2004	305
Euro 350 millions 5,625 % 2000	2003	350
Euro 350 millions (Euribor 3 mois) 2000	2003	350
BNP Paribas 200 millions d'euros 0,69 % 2001	2003	200
Total		<u>1.205</u>

Au cours de l'exercice deux emprunts obligataires d'un montant total de 255 millions d'euros venus à échéance ont été remboursés et un emprunt obligataire indexé sur le cours de l'action Danone de 200 millions d'euros a été émis. Cet emprunt obligataire au nominal de 155,30 euros par obligation est remboursable en totalité le 31 janvier 2003 à sa valeur nominale si le cours de l'action Danone se situe entre 115,00 euros et 202,20 euros. Le prix de remboursement sera augmenté de la différence entre le cours atteint en janvier 2003 et

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

202,20 euros si le cours est supérieur à 202,20 euros ou augmenté de la différence entre le cours atteint en janvier 2003 et 115,00 euros si le cours est inférieur à 115,00 euros. Alternativement si le cours atteint en janvier 2003 est supérieur à 202,20 euros ou inférieur à 115,00 euros, GROUPE DANONE pourra vendre au souscripteur une action Danone au prix de 202,20 euros ou 115,00 euros et remboursera chaque obligation à sa valeur nominale.

Note 6 – Entreprises liées

Les créances diverses et les autres dettes diverses comprennent respectivement 539 millions d’euros et 11 millions d’euros concernant les entreprises liées et sont essentiellement constituées des avances en compte courant opérées entre la société et ces entreprises.

Note 7 – Engagements financiers

Les avals, cautions et autres garanties donnés se montent à 1.557 millions d’euros et concernent principalement des garanties données à la société Danone Finance. Par ailleurs les titres de la société BSN GLASSPACK détenus par GROUPE DANONE sont nantis au profit des établissements bancaires qui financent cette société.

Les engagements au titre de compléments de retraites garanties, évalués selon la méthode actuarielle rétrospective sont de 112 millions d’euros après prise en compte des sommes disponibles dans les fonds.

Les lignes de crédits bancaires moyen terme autorisées et non utilisées s’élèvent à 1.750 millions d’euros.

Note 8 – Rémunérations et effectifs

Rémunérations des organes de direction et d’administration

Les rémunérations allouées aux organes de direction se sont élevées en 2001 à 7,9 millions d’euros.

Le montant des jetons de présence versé aux administrateurs s’est élevé à 0,3 millions d’euros et figure dans les “autres charges d’exploitation”.

Effectif moyen

	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Cadres	362	446
Agents de maîtrise et techniciens	114	130
Employés	<u>60</u>	<u>61</u>
Total	<u>536</u>	<u>637</u>

Note 9 – Résultat financier

Les dividendes reçus des filiales et participations s’élèvent à 1.143 millions d’euros contre 688 millions d’euros en 2000.

Note 10 – Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel correspond essentiellement à une provision pour dépréciation des titres de la société Egidio Galbani Spa pour 450 millions d’euros et d’une provision de 44 millions d’euros pour une amende pour ententes sur le marché belge infligée par la Commission Européenne à différents brasseurs.

Note 11 – Impôt sur les bénéfices

Situation fiscale latente

Au 31 décembre 2001, le montant des moins-values à long terme reportables s’élève à 785 millions d’euros.

Régime intégré

Le profit d’impôt inscrit au compte de résultat provient de l’excédent des impôts versés par les filiales bénéficiaires par rapport à la charge d’impôt résultant de l’intégration fiscale et des régularisations éventuelles sur la charge d’impôt d’exercices antérieurs.

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

Note 11 – Impôt sur les bénéfices (suite)

Aucune provision pour rétrocession aux filiales n'a été constatée dans la mesure où les économies d'impôt proviennent principalement de GROUPE DANONE et de sociétés structurellement déficitaires.

Liste des sociétés entrant dans le champ de l'intégration fiscale 2001 :

Alfabanque	Finalim III
Arcil	Finalim IV
Blanrim	Générale Biscuit
Blédina	Groupe Danone
Celaco	HR Valley
Compagnie Financière Belin	Ingetec
Compagnie Gervais Danone	Kro Beer Brands
Daninvest.com	Laboratoire d'hygiène dermatologique d'Evian
Danone	Lu France
Danone Finance	Sageb
Danone International Brands Océan Indien	Société anonyme des eaux minérales d'Evian
Danone International Brands Paris	Société des eaux Volvic
Danone Vitapole	Sources du Mont-Dore en Auvergne
Financement Agro-alimentaires Spécifiques	Step St Just
Générale Agro-Alimentaire de Participations	

GROUPE DANONE
COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE
INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIERES DETENUES EN PORTEFEUILLE
AU 31 DECEMBRE 2001

	Nombre de titres	Valeur nette comptable au 31 décembre 2001
	(En millions d'euros)	
1. Participations françaises		
Alfabanque	249.994	31
Blédina	734.987	15
BSN Glasspack	2.080.650	81
Compagnie Gervais Danone	33.440.034	1.121
Danone Finance	612.553	23
Générale Biscuit	29.343.448	672
KRO Beer Brands	7.721.526	159
Ste Anonyme Des Eaux Minérales d'Evian	696.075	29
Total des participations françaises		<u>2.131</u>
2. Participations étrangères		
BHPL	144.830.596	159
Bormioli Rocco e Figlio S.p.A.	16.300.000	23
Cofive	55.128	29
Danone Asia	635.940.338	520
Danone Finance Netherlands	800.000	61
Dasanbe	780 000	8
Egidio Galbani Spa	1.237.900	1.419
Font Vella	513.823	7
Mecaniver	1.500.812	233
Opavia Lu	3.113.447	135
Selba Nederland	7.700	15
Setec	403.029	1
Sifit	23.775.000	47
Sobelpar	3.450.868	7
Total des participations étrangères		<u>2.664</u>
Total des participations		<u>4.795</u>
3. Titres immobilisés et autres immobilisations financières		
Titres immobilisés		1
Actions propres	4.904.649	581
Total des titres immobilisés et autres immobilisations financières		<u>582</u>
4. Valeurs mobilières de placement		
Parts d'OPCVM		275
Autres valeurs mobilières de placement		2
Total des valeurs mobilières de placement		<u>277</u>
Total général		<u>5.654</u>

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

	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	111.396.950	112.697.646	113.018.975	149.086.208	141.033.427
Nombre d'actions émises	73.071.609	73.924.810	74.135.588	149.086.208 ⁽¹⁾	141.033.427
Nombre d'obligations convertibles					
Valeur nominale : 900 francs	3.672.126	3.227.639			
Valeur nominale : 1.015 francs	3.940.582	3.922.568	3.313.107		
Valeur nominale : 197 euros					5.076.142
Opérations et résultats de l'exercice (en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	111	127	114	122	127
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	707	146	326	454	998
Impôts sur les bénéfices (profit)	208	119	98	134	126
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	896	242	433	616	587
Montant des bénéfices distribués	206	222	259	283	291
Résultats par action (en euros)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	12,53	3,58	5,71	3,94 ⁽¹⁾	7,97
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	12,26	3,28	5,84	4,13 ⁽¹⁾	4,16
Dividende versé à chaque action	18,50 francs	3 euros	3,5 euros	1,9 euros ⁽¹⁾	2,06 euros
Personnel					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	472	490	502	536	637
Montant de la masse salariale (en millions d'euros)	48	54	62	63	75
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en millions d'euros)	18	20	23	25	30

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

GROUPE DANONE
COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE
FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DECEMBRE 2001

Informations Financières

(en millions d'euros)

Filiales et participations	Capital (1)	Autres capitaux propres (1) (3)	Quote- part de capital détenue (en pour- centage)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et Avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé (2)	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice (2)	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
1- RENSEIGNEMENTS DETAILLES										
A- FILIALES (50 % au moins du capital détenu par la société)										
1- VALEURS FRANCAISES										
ALFABANQUE	5	49	83	31	31	18		52	3	
BLEDNA	20	78	55	15	15			471	39	18
CIE GERVAIS DANONE	843	946	100	1.121	1.121				263	234
DANONE FINANCE	10	66	100	23	23		1.557		7	3
GENERALE BISCUIT	455	232	100	672	672				(183)	
KRO BEER BRANDS	119	(1)	100	159	159			5	179	552
S.A.E.M.E.	11	112	100	29	29			966	114	75
2- VALEURS ETRANGERES										
BHPL	229	25	60	159	159					
COFIVE	29	12	100	29	29					12
DANONE ASIA	887	(15)	63	520	520				16	
DANONE FINANCE										
NETHERLANDS	8	222	100	94	61				(168)	160
EGIDIO GALBANI	646	145	99	1.869	1.419			1.107	71	40
FONT VELLA	3	28	57	7	7			195	16	7
MECANIVER	140	90	84	233	233					
OPAVIA LU	49	39	100	135	135			162	18	21
SETEC	1	1	100	1	1					
SOBELPAR	3	1	100	7	7					13
B- PARTICIPATIONS (10 à 50 % au moins du capital détenu par la société)										
1- VALEURS FRANCAISES										
BSN GLASSPACK	72	113	44	81	81			536	1	
2- VALEURS ETRANGERES										
BORMIOLI ROCCO	52	34	16	38	23			405	(45)	
DASANBE	7		50	8	8					
SELBA NEDERLAND		53	27	30	15				2	
SIFIT	49	42	25	47	47				8	5

- (1) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux de clôture
(2) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux moyen de l'année
(3) Hors résultats de l'exercice

5.3.4. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Mesdames, Messieurs,

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

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

En application de l'article L 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de celles dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article 92 du décret du 23 mars 1967, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes de la profession applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Garantie et cautions accordées

Sociétés holding et financières

- Le Conseil d'Administration du 30 janvier 2001 a autorisé votre société à se porter caution solidaire de Danone Finance lorsqu'elle opère sur les marchés financiers dans le cadre d'opérations de gestion de risques financiers, dans la limite annuelle de :

	<u>(En milliers d'euros)</u>
– Danone Finance	500.000
dont Montant engagé au 31 décembre 2001 :	Néant
<i>Administrateurs concernés : Franck Riboud, Jacques Vincent.</i>	

- Le Conseil d'Administration du 14 mars 2001 a renouvelé l'autorisation permettant à votre société de garantir le programme d'Euro-medium term notes émis par Danone Finance, dans la limite d'un plafond porté à 3 milliards d'euros le 19 juin 2000.

	<u>(En milliers d'euros)</u>
– Montant engagé au 31 décembre 2001 :	1.556.657
<i>Administrateurs concernés : Franck Riboud, Jacques Vincent.</i>	

Contrats d'assistance

Pôles Boissons

- Le Conseil d'Administration du 8 octobre 2001 a renouvelé le contrat régissant les modalités de centralisation des achats PET entre SAEME, les sociétés du pôle Eaux Minérales et le Groupe Danone :

	<u>(En milliers d'euros)</u>
– SAEME	
Refacturation liée au contrat d'assistance PET	984
<i>Administrateurs concernés : Jacques Vincent.</i>	

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

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

Garantie et cautions accordées

Sociétés holding et financières

	<u>(En milliers d'euros)</u>
– Alfabanque	
Nantissement d'un dépôt en espèces de :	42.000
dont montant restant engagé au 31.12.2001 :	18.000
	<u>(En milliers d'euros)</u>
Pôle Boissons Ltd.	
SAEME, Volvic	10.260
<i>Pôle Biscuits Ltd.</i>	
Lu France	8.928
<i>Pôle Produits Laitiers Frais Ltd.</i>	
Danone, Egidio Galbani S.p.A., The Dannon Company Inc	4.198

Paris, le 18 février 2002

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

Pierre COLL – Patrick SEURAT

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

6.1 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

6.1.1 Composition du Conseil d'Administration

L'administration de la Société est confiée à un Conseil d'Administration qui comprend quatorze membres au 31 décembre 2001, après le décès de M. Luca Fossati en octobre 2001. Le mandat des Administrateurs est d'une durée de trois ans renouvelable et chaque Administrateur doit détenir au minimum 1.000 actions. Le Conseil d'Administration s'est réuni six fois en 2001.

Au 31 décembre 2001, les membres du Conseil d'Administration sont les suivants :

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principale fonction(1)</u>	<u>Date d'entrée en fonction</u>	<u>Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)</u>
Franck Riboud	46	Président Directeur Général	1992	2004
Michel David-Weill	69	Président, Associé-Gérant, Maison Lazard	1970	2005 ⁽²⁾
Jacques Vincent	56	Vice Président – Directeur Général Délégué	1997	2005 ⁽²⁾
Umberto Agnelli	67	Président, IFIL S.p.A.	1987	2005 ⁽²⁾
Dominique Auburtin	50	Président du Directoire, Worms & Cie	1998	2004
Yves Boël	75	Président, SA Sofina	1972	2002
Yves Cannac	67	Administrateur, Cegos	1985	2003
Jean Gandois	72	Vice Président, Suez	1981	2005 ⁽²⁾
Jean-Claude Haas	76	Vice Président – Directeur Général Adjoint, Lazard Frères Banque	1991	2003
Christian Laubie	63	Président, Alfabanque	1985	2003
Philippe Lenain	65	Administrateur, Eco-Emballages, Nord Est	1991	2003
Jacques Nahmias	54	Président, Pétrofrance Chimie S.A.	1981	2005 ⁽²⁾
Edouard de Royère	69	Président d'honneur, membre du Conseil de Surveillance, L'Air Liquide S.A.	1987	2005 ⁽²⁾
Jérôme Seydoux	67	Président Directeur Général, Pathé Image Production	1970	2003

⁽¹⁾ Les mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des administrateurs sont détaillés en annexe A.3.

⁽²⁾ Après renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 25 avril 2002.

Le Conseil d'Administration comprend également deux membres d'honneur ayant un rôle consultatif : Antoine Riboud (Président d'Honneur) et Daniel Carasso.

Lors du Conseil d'Administration du 18 février 2002, M. Bruno Bonnell a été coopté en remplacement de M. Luca Fossati, sous réserve de la ratification de sa cooptation lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2002. Son mandat arrivant à échéance, son renouvellement sera proposé à l'Assemblée Générale du 25 avril 2002. M. Bruno Bonnell, 43 ans, est Président d'Infogrames Entertainment.

En outre, M. Emmanuel Faber sera proposé en tant qu'Administrateur du Groupe lors du Conseil d'Administration du 25 avril 2002 en remplacement de M. Dominique Auburtin. M. Emmanuel Faber, 38 ans, est membre du Comité Exécutif du Groupe.

Par ailleurs, le 18 février 2002, M. Jean-Claude Haas a fait part au Conseil d'Administration de sa décision de démissionner de son mandat d'Administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale du 25 avril 2002. Le Conseil d'Administration a décidé de nommer M. Jean-Claude Haas Administrateur honoraire.

Enfin, le mandat de M. Yves Böel arrivant à échéance lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2002, le Conseil d'Administration a décidé de le nommer Administrateur honoraire.

Une charte de l'Administrateur, précisant les droits et obligations des Administrateurs, ainsi que le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration, devrait être adoptée lors du Conseil d'Administration le 25 avril 2002.

L'Assemblée Générale du 19 mai 1999 a porté à 305.000 euros le montant global des jetons de présence à répartir par le Conseil d'Administration entre ses membres ; selon les règles en usage dans le Groupe, les Administrateurs qui sont par ailleurs membres du Comité Exécutif ne perçoivent pas ces jetons de présence. Les jetons de présence effectivement versés en 2001 se sont élevés à 0,3 million d'euros.

6.1.2 Fonctionnement des organes d'administration, de direction et de surveillance

6.1.2.1 Comité d'Audit

Le Comité d'Audit examine et commente les comptes sociaux et consolidés avant que ceux-ci soient soumis au Conseil d'Administration pour approbation. Il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées et vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie. Il a également pour mission d'examiner le programme de travail et les résultats des missions d'audit interne et externe et d'accomplir les missions particulières qui lui sont confiées par le Conseil d'Administration. Le Comité d'Audit s'est réuni deux fois en 2001. Ses membres perçoivent une rémunération annuelle de 3.811 euros ; cette rémunération est double pour le président.

Au 31 décembre 2001, en sont membres les administrateurs suivants :

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

Suite à la décision de M. Jean-Claude Haas de démissionner de son mandat d'Administrateur, M. Jean Gandois devrait prendre la présidence du Comité d'Audit à compter du 25 avril 2002.

6.1.2.2 Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations a pour mission de faire des recommandations au Conseil d'Administration relatives aux rémunérations et options à attribuer à la direction ; il s'est réuni une fois en 2001. Ses membres perçoivent une rémunération annuelle de 1.524 euros ; cette rémunération est double pour le président.

Au 31 décembre 2001, en sont membres les administrateurs suivants :

Michel David-Weill, Président
Yves Boël
Jean Gandois

Le mandat d'Administrateur de M. Yves Boël arrivant à échéance lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2002, il sera remplacé par M. Jérôme Seydoux.

6.1.2.3 Comité Consultatif Stratégique et des Nominations

Le Comité Consultatif Stratégique et des Nominations a une mission de conseil auprès du Conseil d'Administration et ne s'est pas réuni en 2001. Ses membres perçoivent une rémunération annuelle de 3.811 euros ; cette rémunération est double pour le président. Les membres du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations qui sont par ailleurs membres du Comité Exécutif ont renoncé à percevoir cette rémunération.

Au 31 décembre 2001, en sont membres les personnes suivantes :

Antoine Riboud, Président
Umberto Agnelli

Yves Boël
Daniel Carasso
Michel David-Weill
Jean Gandois
Christian Laubie
Franck Riboud
Edouard de Royère
Jérôme Seydoux
Jacques Vincent

A compter de 2002, le Comité Consultatif Stratégique et des Nominations est supprimé. Le Comité des Nominations est créé et comprend les membres suivants :

Michel David-Weill, Président
Yves Cannac
Edouard de Royère
Jérôme Seydoux

6.1.3 Comité Exécutif

Le Comité Exécutif exerce la direction générale du Groupe Danone. Il définit la stratégie du Groupe, veille à sa mise en œuvre effective et s'assure de la cohérence des actions engagées par l'ensemble des filiales et des pôles opérationnels, ainsi que du suivi des investissements et des budgets. Le Comité Exécutif se réunit au moins une fois par mois. Au 31 décembre 2001, il est composé de dix membres dont sept de nationalité française et trois de nationalités étrangères.

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principales fonctions</u>	<u>Date d'entrée en fonction</u>
Franck Riboud	46	Président Directeur Général	1996
Jacques Vincent	56	Vice-Président, Directeur Général Délégué	1998
Jan Bennink	44	Produits Laitiers Frais Monde	1997
Jean-René Buisson	54	Secrétaire Général	1996
Georges Casala	60	Stratégie d'Internationalisation	2000
Emmanuel Faber	38	Affaires Financières	2000
Jean-Louis Gourbin	54	Biscuits et Snacks Céréaliers Monde	1999
Bernard Hours	45	Développement Produits Laitiers Frais Monde	2001
Simon Israël	48	Asie-Pacifique	1997
Pedro Médina	41	Eau Monde	1999

A compter du 11 mars 2002, M. Bernard Hours remplace M. Jan Bennink, qui quitte le Groupe, à la tête du pôle Produits Laitiers Frais. Par ailleurs, M. Franck Mougin, 43 ans, prendra la direction des Ressources Humaines du Groupe et sera membre du Comité Exécutif à compter du 2 mai 2002 ; il sera rattaché à M. Jean-René Buisson.

6.2 INTERETS DES DIRIGEANTS

6.2.1 Rémunération des dirigeants

Au cours de l'exercice 2001, le montant global des rémunérations directes et indirectes perçues par les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif (soit un total de 22 personnes) s'est élevé à 10,4 millions d'euros, dont 10 millions d'euros aux membres du Comité Exécutif au titre des fonctions qu'ils y exercent, y compris 4,7 millions d'euros concernant la part variable des rémunérations. Le montant total versé par la Société à titre de compléments de retraite ou autres avantages au bénéfice des mêmes personnes a été de 1,2 million d'euros en 2001.

Au cours de l'exercice 2001, les rémunérations totales et les avantages de toute nature perçus par les mandataires sociaux se sont élevés à 2,3 millions d'euros pour M. Franck Riboud et 1,5 million d'euros pour M. Jacques Vincent. Les rémunérations totales incluent les salaires bruts, les primes, les indemnités, ainsi que les rémunérations d'administrateurs.

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

Au 31 décembre 2001, les membres du Comité Exécutif bénéficiaient d'options de souscription donnant le droit de souscrire à 62.000 actions nouvelles au titre du plan autorisé en mai 1995 et d'options d'achat portant sur 707.600 actions existantes au titre des plans autorisés en mai 1997 et 1999.

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

Conventions réglementées

Au cours de l'exercice 2001, le Conseil d'Administration de la Société a d'une part, autorisé GROUPE DANONE à garantir ou se porter caution de différentes opérations financières réalisées par sa filiale spécialisée Danone Finance, et d'autre part, a autorisé GROUPE DANONE à renouveler le contrat d'assistance PET avec les sociétés du pôle Boissons.

Les conventions conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie portent sur (i) les frais de groupe pour environ 9 millions d'euros concernant des sociétés du pôle Biscuits, (ii) les frais de groupe et la refacturation liée au contrat d'assistance (PET) pour un total d'environ 11 millions d'euros concernant des sociétés européennes du pôle Boissons, (iii) les frais de groupe pour environ 4 millions d'euros concernant des sociétés du pôle Produits Laitiers Frais, (iv) les garanties et cautions accordées à sa filiale Alfabanque pour 18 millions d'euros.

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

Autres Opérations

La Société a conclu des conventions intra-groupe avec ses filiales et sociétés affiliées portant sur ses opérations courantes. Ces conventions portent, en général, sur la vente et l'achat de produits, la fourniture de services administratifs rémunérés en application d'accords de *management fees*, tels que la fourniture des services de gestion de trésorerie et de financement (y compris des garanties financières), d'activités de recherche et de développement, etc. Ces conventions ont été conclues à des conditions normales conformes aux pratiques commerciales de la Société.

En juin 1998, la Société, Sofina, Interamerican Finance (filiale à 100% de Sofina) et Danasia Participations (une société affiliée à Sofina), ont conclu un protocole d'accord concernant leurs participations respectives dans Danone Asia Pte Ltd, une holding gérant les investissements du Groupe dans la zone Asie-Pacifique. Le 31 décembre 2001, Danone détenait 90,34 % de Danone Asia Pte Ltd. Aux termes de ce protocole d'accord, Sofina, Interamerican et Danasia ont l'option de vendre à la Société, et la Société a l'option d'acheter à ces sociétés, leurs participations dans Danone Asia Pte Ltd. Ces options pourront être exercées jusqu'au 31 décembre 2007 à un prix qui devra être calculé selon une formule déterminée conjointement, basé sur la valeur de marché des actions à la date d'exercice de l'option, dans la limite d'un prix plancher et d'un prix plafond prédéterminés. En outre, en décembre 2001, le Groupe a accordé à Union Financière Boël des droits de préemption sur des actions Sofina détenues par une filiale du Groupe, à leur valeur de marché. M. Yves Boël, l'un des administrateurs de la Société, est le Président de Sofina et le Président-directeur général d'Union Financière Boël.

En janvier 2001, la Société a acquis des parts supplémentaires dans Edigio Galbani S.p.A., le plus important fabricant de fromages italien auprès de Finanziara di Partecipazioni S.p.A., ou IFIL, à un prix d'environ 147 millions d'euros, ce qui constituait la dernière tranche du programme d'acquisition de Galbani, dont la Société détient désormais 100 % du capital. En juin 2000, la Société avait également acquis des parts supplémentaires de Galbani pour environ 169 millions d'euros auprès de Finanziara di Partecipazioni S.p.A., ou IFIL. IFIL est l'actionnaire majoritaire de Worms & Cie, un actionnaire important du Groupe. Par ailleurs, certains administrateurs de la Société sont également administrateurs et/ou cadres dirigeants d'IFIL et de Worms & Cie.

En février 2001, la Société a lancé avec succès une offre publique d'achat sur les 11 % du capital de Mecaniver qu'elle ne possédait pas encore. M. Yves Boël, administrateur de la Société, exerce également un mandat d'administrateur au sein de Mecaniver.

Des sociétés affiliées à Lazard Frères & Co. LLC et à Lazard Frères & Cie concluent régulièrement des opérations notamment, financières avec et au nom de la Société et de ses sociétés affiliées, pour lesquelles elles perçoivent une rémunération négociée correspondant aux conditions habituelles du marché. Certains des administrateurs de la Société sont également associés de Lazard Frères & Cie et d'autres sociétés affiliées, et plusieurs associés de Lazard Frères & Cie occupent des mandats d'administrateurs au sein d'Eurazeo, l'un des principaux actionnaires du Groupe.

Toutes les conventions mentionnées ci-dessus ont été conclues aux conditions du marché selon les pratiques commerciales normales de la Société.

6.3 INTERESSEMENT DU PERSONNEL

6.3.1 Contrats d'intéressement et de participation

Les employés de la société GROUPE DANONE bénéficient d'un plan d'intéressement triennal, renouvelé le 21 juin 2000, basé sur les résultats du Groupe. Par ailleurs, les filiales françaises ou étrangères ont généralement mis en place pour leurs salariés des contrats de participation ou d'intéressement basés sur leurs propres résultats.

Au 31 décembre 2001, la participation et l'intéressement du Groupe se sont élevés à 108 millions d'euros (122 millions d'euros au 31 décembre 2000, 125 millions d'euros au 31 décembre 1999, 123 millions d'euros au 31 décembre 1998, et 123 millions d'euros au 31 décembre 1997).

6.3.2 Options conférées au personnel sur les actions de la Société

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

Date de l'Assemblée	Nombre d'options autorisées	Date du conseil d'administration et date d'attribution des options (1)	Nombre d'options attribuées	Date d'expiration	Prix d'exercice par action	Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31 déc. 2001	Solde d'actions pouvant être souscrites ou achetées	Dont : Actions pouvant être souscrites ou achetées par les membres du Comité Exécutif	Dont : Nombre de membres du Comité Exécutif concernés
11 mai 1995	1.073.000 (2)		1.073.000			762.635	299.365	62.000	4
		5/9/1995	179.000	5/9/2001	€ 59,38	168.000	–		
		31/1/1996	90.000	31/1/2002	€ 55,11	72.000	18.000		
		19/3/1996	25.000	19/3/2002	€ 53,66	15.000	10.000	10.000	
		2/5/1996	300.000	2/5/2002	€ 53,66	212.625	87.375	49.000	
		4/9/1996	223.000	4/9/2002	€ 49,55	159.800	63.200		
		11/12/1996	109.000	11/12/2002	€ 50,84	66.410	42.590	1.000	
		17/3/1997	147.000	17/3/2005	€ 64,10	68.800	78.200	2.000	
14 mai 1997	1.340.020 (3) (4)		1.340.020			309.400	1.030.620	233.000	10
		9/9/1997	320.000	9/9/2005	€ 66,77	131.500	188.500	30.000	
		28/1/1998	80.000	28/1/2006	€ 77,98	–	80.000	70.000	
		18/3/1998	389.000	18/3/2006	€ 88,50	113.900	275.100	89.000	
		19/5/1998	5.000	19/5/2006	€ 102,14	–	5.000		
		15/9/1998	137.000	15/9/2006	€ 116,17	25.000	112.000	2.000	
		26/1/1999	139.600	26/1/2007	€ 111,51	16.200	123.400		
		17/3/1999	80.400	17/3/2007	€ 113,51	8.200	72.200	20.000	
		19/5/1999	189.020	19/5/2007	€ 123,97	14.600	174.420	22.000	
19 mai 1999	1.693.790 (5)		1.693.790			10.000	1.683.790	474.600	10
		15/6/1999	207.000	15/6/2007	€ 128,38	10.000	197.000		
		14/9/1999	19.700	14/9/2007	€ 120,31	–	19.700		
		26/1/2000	333.340	26/1/2008	€ 116,18	–	333.340	223.600	
		15/3/2000	224.800	15/3/2008	€ 103,06	–	224.800	11.000	
		22/5/2000	41.600	22/5/2008	€ 127,01	–	41.600		
		13/9/2000	120.700	13/9/2008	€ 155,82	–	120.700		
		17/10/2000	2.400	17/10/2008	€ 153,80	–	2.400		
		14/03/2001	744.250	14/03/2009	€ 147,14	–	744.250	240.000	
29 mai 2001	2.000.000		155.650			–	155.650		
		08/10/2001	155.650	08/10/2009	€ 141,63	–	155.650		
Total			4.262.460			1.082.035	3.169.425	769.600	10

- (1) Les options peuvent être exercées dès leur attribution par tranches annuelles pour le plan de mai 1995. Depuis le plan de mai 1997, les options ne peuvent être exercées qu'à partir du deuxième anniversaire de la date d'attribution, sauf exception.
- (2) Sur un total de 1.452.782 options autorisées en vertu du plan d'option de mai 1995, 379.782 options n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être à partir de mai 1997, cinq ans après l'adoption du plan. Sur 1.073.000 options attribuées, 762.635 ont été exercées et 11.000 options ne peuvent plus l'être car elles ont expiré le 5 septembre 2001.
- (3) Depuis le plan de mai 1997, la Société n'attribue que des options d'achat d'actions.
- (4) Sur un total de 1.549.170 options autorisées en vertu du plan d'option de mai 1997, 209.150 options n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être à partir de mai 1999.
- (5) Sur un total de 2.000.000 options autorisées en vertu du plan d'option de mai 1999, 306.210 n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être après le 29 mai 2001.

6.3.3 Attribution et levées d'options sur les actions de la Société intervenues au cours de l'exercice

Conformément à l'article L 225-184 du Code de Commerce, les attributions et levées d'options sur les actions de la Société, intervenues au cours de l'exercice 2001, se présentent comme suit :

Attribution et levées d'options des mandataires sociaux

<u>Mandataires sociaux</u>	<u>Options attribuées (1)</u>			<u>Options levées (2)</u>	
	<u>Nombre d'options</u>	<u>Date d'échéance</u>	<u>Prix d'exercice</u>	<u>Nombre d'options</u>	<u>Prix d'exercice</u>
Frank Riboud	50.000	14/03/2009	€ 147,14	1.000	€ 53,66
Jacques Vincent	30.000	14/03/2009	€ 147,14	6.000	€ 53,66

(1) plan du 19 mai 1999

(2) plan du 11 mai 1995

Attribution d'options aux dix salariés du Groupe (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'options consenties est le plus élevé

Dans le cadre des plans du 19 mai 1999 et du 29 mai 2001, 187.000 options ont été attribuées à un prix d'exercice moyen pondéré de 146,85 euros, dont 160.000 à sept membres du Comité Exécutif.

Levées d'options des dix salariés du Groupe (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions ainsi souscrites ou achetées est le plus élevé

Dans le cadre des plans du 21 mai 1992, du 11 mai 1995, du 14 mai 1997 et du 19 mai 1999, 55.525 options ont été levées à un prix d'exercice moyen pondéré de 80,35 euros, dont 4.000 options levées par un membre du Comité Exécutif.

CHAPITRE 7 EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

7.1 EVOLUTION RECENTE DE GROUPE DANONE ET DU GROUPE

Voir paragraphe 5.1 *“Commentaires de la Direction Générale sur l'activité et les résultats du Groupe”*.

7.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

Le Groupe opère principalement sur trois marchés : (i) les Produits Laitiers Frais, (ii) les Boissons, et (iii) les Biscuits et Snacks Céréaliers avec des positions de leader incontournables, une présence internationale forte et un positionnement santé/bien-être unique soutenus par des marques prestigieuses.

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

Le Groupe va continuer à mettre en œuvre une stratégie privilégiant la croissance rentable de ses trois métiers comme modèle d'un développement garant de ses valeurs et de sa spécificité.

Danone considère qu'il devrait continuer à générer un taux de croissance organique de l'ordre de 5 % à 7 %, reposant sur (i) un portefeuille d'activités concentré sur des catégories très dynamiques à fort positionnement santé, (ii) un nombre volontairement limité de marques puissantes bénéficiant d'un soutien publicitaire important, (iii) une présence significative dans les marchés émergents, (iv) des positions de leader mondial dans chacune de ses catégories construites sur de très fortes positions de numéro un local, (v) une innovation particulièrement performante axée sur la satisfaction des consommateurs et (vi) des organisations flexibles et réactives privilégiant la responsabilisation de chacun et une diffusion optimale des meilleures pratiques mondiales.

La croissance organique des ventes devrait continuer à constituer un moteur essentiel de l'amélioration des performances économiques du Groupe, grâce à la mise en valeur continue de produits générant un effet mix favorable et à l'atteinte de la taille critique dans de nombreux marchés émergents. L'amélioration de la marge opérationnelle des activités internationales (hors Europe occidentale), encore inférieure à la moyenne du Groupe devrait constituer dans les années futures une des sources de progression de la rentabilité opérationnelle de Danone. Le Groupe va continuer, parallèlement, à promouvoir de nombreuses initiatives visant à accroître son efficacité globale et sa transversalité : programme mondial de gestion des achats, mise en place de services partagés au sein des départements ressources humaines et finance, déploiement du système de gestion intégré Themis à partir de 2002, mise en œuvre dans les filiales européennes de CPGmarket.com (plate-forme d'achat électronique) ou encore, démarrage d'un programme ambitieux d'optimisation de la “supply chain” dans les trois métiers du Groupe. Dans les Biscuits et Snacks Céréaliers, le Groupe devrait bénéficier du projet de réorganisation de son outil industriel européen visant à réduire certaines surcapacités et à accroître l'efficacité grâce à une meilleure spécialisation. Une partie importante de ces actions ne devrait cependant produire leur effet progressivement qu'à partir de 2003.

Le Groupe va orienter sa politique d'acquisition en privilégiant l'obtention d'une position de leader et va chercher à consolider des positions existantes de manière à disposer d'une forte position de numéro un local. Afin de renforcer toujours plus la présence internationale du Groupe, une part importante des opérations envisagées devrait être réalisée hors d'Europe occidentale, dans des pays qui représentent déjà 42,6 % du chiffre d'affaires total (dont près de 30 % dans les pays émergents).

Dans un environnement économique international en récession et en l'absence de crise majeure, notamment d'une aggravation significative de la situation économique en Amérique latine, Danone considère que sa marge opérationnelle devrait continuer à progresser de 20 à 40 points de base par an.

ANNEXES	ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 16 AVRIL 2002 EVENTUELLEMENT REPORTABLE AU 25 AVRIL 2002	122
A.1	RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE	123
A.2	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 16 AVRIL 2002 EVENTUELLEMENT REPORTEE AU 25 AVRIL 2002	131
A.3	MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION	132

A.1 Résolutions à caractère ordinaire et extraordinaire

De la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Première résolution

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

Cette résolution a pour objet d'approuver les conventions visées aux articles L 225-38 et suivants du Code de Commerce et présentées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

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

Deuxième résolution

(Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés au 31 décembre 2001)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve expressément les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice 2001 tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou mentionnées dans ces rapports.

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

Troisième résolution

(Affectation du résultat)

Cette résolution a pour objet de fixer à 2,06 euros le dividende net unitaire augmenté de l'avoir fiscal de 1,03 euro, soit un revenu global de 3,09 euros par action.

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, sur proposition du Conseil d'Administration, décide l'affectation suivante du résultat de l'exercice :

soit	€ 586.946.137,05
Report à Nouveau antérieur	€1.056.864.032,78
Bénéfice distribuable	€1.643.810.169,83
Dividende aux 141.033.427 actions, soit	€ 290.528.859,62
Report à Nouveau après affectation	€1.353.281.310,21

Il sera ainsi distribué un dividende net de 2,06 euros par action assorti dans les conditions légales d'un avoir fiscal (impôt déjà versé au Trésor) de 1,03 euro maximum.

L'Assemblée Générale décide que, conformément aux dispositions de l'article L 225-210 du Code de Commerce, le montant du dividende correspondant aux actions auto-détenues à la date de la mise en paiement sera affecté au compte de "Report à Nouveau".

Ce dividende sera mis en paiement à compter du 4 juin 2002.

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

EXERCICE 1998	€ 221.774.430,00
Pour un capital de	€ 112.697.646,34
soit par action.....	€ 3,00
Avoir fiscal.....	€ 1,50
Revenu global	€ 4,50
EXERCICE 1999	€ 259.474.558,00
Pour un capital de	€ 113.018.975,33
soit par action.....	€ 3,50
Avoir fiscal.....	€ 1,75
Revenu global	€ 5,25
EXERCICE 2000	€ 283.263.795,20
Pour un capital de	€ 149.086.208,00
soit par action*.....	€ 1,90
Avoir fiscal.....	€ 0,95
Revenu global	€ 2,85

* après division du nominal des actions par deux.

Quatrième résolution

(Ratification de la cooptation de Monsieur Bruno BONNELL en qualité d'Administrateur et renouvellement de son mandat d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, ratifie la nomination en qualité d'Administrateur de Monsieur Bruno BONNELL coopté par le Conseil d'Administration dans sa séance du 18 février 2002 en remplacement de Monsieur Luca FOSSATI, Administrateur décédé, dont le mandat arrivait à échéance à l'issue de l'Assemblée de ce jour.

L'Assemblée Générale renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Bruno BONNELL.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Bruno BONNELL prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

Cinquième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Umberto AGNELLI en qualité d'Administrateur)

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

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Umberto AGNELLI prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Jacques NAHMIAS en qualité d'Administrateur)

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

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Jacques NAHMIAS prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Jacques VINCENT en qualité d'Administrateur)

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

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Jacques VINCENT prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

Huitième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Michel DAVID-WEILL en qualité d'Administrateur, conformément à l'article 15-II des statuts)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, conformément aux dispositions de l'article 15-II dernier alinéa des statuts, renouvelle pour une durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Michel DAVID-WEILL.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Michel DAVID-WEILL prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

Neuvième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Jean GANDOIS en qualité d'Administrateur, conformément à l'article 15-II des statuts)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, conformément aux dispositions de l'article 15-II dernier alinéa des statuts, renouvelle pour une durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Jean GANDOIS.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Jean GANDOIS prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

Dixième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Edouard De ROYERE en qualité d'Administrateur, conformément à l'article 15-II des statuts)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, conformément aux dispositions de l'article 15-II dernier alinéa des statuts, renouvelle pour une durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Edouard De ROYERE.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Edouard De ROYERE prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

Onzième résolution

(Autorisation à consentir au Conseil d'Administration d'acquérir des actions de la société dans le cadre d'un nouveau programme de rachat de ses propres actions)

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

Autorise ce dernier, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée, à acheter des actions de la société, dans le cadre des dispositions de l'article L.225-209 du Code de Commerce.

Le rachat par la société de ses propres actions a notamment pour finalité :

- soit l'attribution d'options d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la société ainsi qu'aux salariés et mandataires sociaux des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits sont détenus, directement ou indirectement par la société ou la mise en œuvre de plan d'achat d'actions pour les salariés,
- soit la régularisation du cours de bourse de la société,
- soit leur conservation et, le cas échéant, leur transfert ou leur cession par quelque moyen que ce soit et, notamment, par cession en bourse ou de gré à gré, échange dans le cadre d'opérations financières,
- soit, le cas échéant, leur annulation pour ajuster la structure financière de la société de façon à optimiser le rapport entre les fonds propres et l'endettement.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens sur le marché ou de gré à gré. Ces moyens incluent l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci).

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

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

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des titres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

La présente résolution annule et remplace l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001.

De la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Douzième résolution

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

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

- délègue au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires pour procéder pendant un délai de vingt-six mois à compter de la présente assemblée, en une ou plusieurs fois, soit en euros, soit en monnaies étrangères, ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, sur le marché français et/ou sur le marché international, à concurrence d'un montant nominal maximal de deux milliards d'euros ou de la contre-valeur à la date d'émission de ce montant, à l'émission de valeurs mobilières, y compris de bons, donnant accès, immédiatement ou à terme, à une quotité du capital de la société, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière,
- décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder quarante-cinq millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés conformément à la loi pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à une quotité du capital de la société.

Les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. Le Conseil pourra en outre conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourront souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et dans la limite de leurs demandes.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, le Conseil pourra, à son choix, limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, à condition que celui-ci atteigne les 3/4 au moins de l'émission décidée, répartir à sa diligence les titres non souscrits, et/ou les offrir au public.

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

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

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

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

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

Treizième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration à procéder aux émissions de valeurs mobilières visées à la résolution précédente, sans droit préférentiel de souscription, dans la limite des plafonds mentionnés à la résolution précédente, étant précisé que :

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

L'Assemblée Générale prend acte de ce que les porteurs d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes, réunis en Assemblée Générale le 16 avril 2002, ont expressément approuvé la suppression du droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières visées ci-dessus.

Quatorzième résolution

(Autorisation à donner au Conseil d'Administration d'utiliser, en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la société, les autorisations visées ci-dessus à l'effet de procéder à l'émission de valeurs mobilières)

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise expressément le Conseil d'Administration à faire usage, en tout ou partie, en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la société, dans le cadre des dispositions légales, des autorisations données par la douzième et la treizième résolutions de l'Assemblée Générale Mixte de ce jour à l'effet de procéder à l'émission de valeurs mobilières.

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

L'Assemblée Générale prend acte de ce que les porteurs d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes, réunis en Assemblée Générale le 16 avril 2002, ont expressément approuvé la suppression du droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières visées ci-dessus.

Quinzième résolution

(Modification du paragraphe III de l'article 22 des statuts – Composition de l'Assemblée)

Cette résolution a pour objet d'introduire dans les statuts la possibilité de révocation de l'immobilisation des actions pour les Assemblées Générales.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de permettre aux actionnaires ayant émis un vote par correspondance ou donné une procuration pour pouvoir participer aux Assemblées Générales en produisant un certificat d'immobilisation délivré par le dépositaire des actions de céder tout ou partie de ces actions même après les avoir immobilisées.

En conséquence, elle décide d'ajouter au paragraphe III de l'article 22 – Composition de l'Assemblée – un cinquième alinéa ainsi rédigé :

“Tout actionnaire ayant émis un vote par correspondance ou donné une procuration en produisant un certificat d'immobilisation délivré par le dépositaire des actions peut néanmoins céder tout ou partie des actions au titre desquelles il a transmis son vote ou son pouvoir, à condition de notifier, au plus tard la veille de l'Assemblée, à l'intermédiaire habilité par la société, les éléments permettant d'annuler son vote ou son pouvoir ou de modifier le nombre d'actions et de voix correspondantes”.

Seizième résolution

(Modification du paragraphe III de l'article 26 des statuts – Feuille de Présence – Voix)

Cette résolution a pour objet d'allonger la durée de réception par la société des bulletins de vote par correspondance et des pouvoirs et d'exprimer les votes par tous moyens, y compris par télétransmission.

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide d'allonger la durée de réception par la société des bulletins de vote par correspondance et des pouvoirs. Elle décide également que les votes seront exprimés par tous moyens et non plus à mains levées et que les formules de procuration et de vote par correspondance pourront être adressées à la société par télétransmission dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

En conséquence, elle décide de modifier le paragraphe III de l'article 26 des statuts comme suit :

“Les votes sont exprimés par tous moyens, à moins que le scrutin secret ne soit demandé par un ou plusieurs actionnaires représentant ensemble le dixième du capital représenté à l'Assemblée.

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

La date ultime du retour des bulletins de vote par correspondance et des pouvoirs est fixée par le Conseil d'Administration et communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.

Le Conseil d'Administration peut décider que le vote qui intervient pendant l'Assemblée peut être exprimé par télétransmission dans les conditions fixées par la réglementation.”

Dix-septième résolution

(Suppression de la limite d'âge pour l'exercice des fonctions d'Administrateur, de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de supprimer les limites d'âge figurant dans les statuts pour l'exercice des fonctions d'Administrateur, de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général en appliquant les règles légales de soixante cinq ans pour le Président et le Directeur Général d'une part, et en maintenant, d'autre part, la faculté pour l'Assemblée Générale de maintenir ou renouveler les Administrateurs en fonction au-delà de soixante dix ans, sans que le nombre d'Administrateurs ayant dépassé cette limite d'âge puisse excéder le quart des Administrateurs en fonction.

En conséquence, l'Assemblée Générale décide de modifier comme suit les articles 15, 16, 18 et 19 des statuts :

‘Article 15 – Conseil d'Administration

II – Nouvelle rédaction :

Les personnes physiques ne peuvent recevoir, à titre personnel, un mandat d'Administrateur par voie de nomination ou de renouvellement, qu'autant qu'elles n'ont pas atteint l'âge de soixante dix ans au jour de la décision qui les nomme ou les renouvelle dans leur mandat. Le mandat en cours de tout Administrateur personne physique prendra fin, de plein droit, à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet Administrateur a atteint ou atteindra l'âge de soixante-dix ans.

Toutefois, cette limite d'âge n'est pas applicable, sur décision de l'Assemblée Générale, à un ou plusieurs Administrateurs dont le mandat pourra être maintenu ou renouvelé, une ou plusieurs fois, sans que le nombre des Administrateurs concernés par cette disposition puisse excéder le quart des Administrateurs en fonction.

Article 16 – Durée des fonctions – Remplacement – Adjonction

I – Premier alinéa – Nouvelle rédaction :

Sauf l'effet des dispositions des deux derniers alinéas du présent article, la durée des fonctions des membres du Conseil est de trois ans.

Article 18 – Bureau du Conseil – Délibérations

Troisième alinéa – Nouvelle rédaction :

La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président est fixée à soixante-cinq ans.
Suppression du quatrième alinéa du même article.

Article 19 – Pouvoirs du Conseil – Direction Générale – Comités

II – Septième alinéa – Nouvelle rédaction :

La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général est fixée à soixante-cinq ans.
Suppression de l'alinéa huit du même article‘‘.

Dix-huitième résolution

(Modification des statuts pour y substituer les références au nouveau Code de Commerce à celles faites à la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales et pour les mettre en harmonie avec la nouvelle nomenclature du nouveau Code de Commerce et avec les dispositions de la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques – Adoption des nouveaux statuts)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de supprimer les références faites à la loi du 24 juillet 1966 contenues aux articles 11, 19, 26 et 27 des statuts et de les remplacer par les références correspondantes du nouveau Code de Commerce. Toutes les références aux textes qui ont fait l'objet d'une codification dans le nouveau Code de Commerce sont en conséquence modifiées.

L'Assemblée décide également de mettre les statuts en harmonie avec les dispositions de la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, en insérant dans les statuts les nouvelles dispositions légales sur le rôle et les pouvoirs du Conseil d'Administration, de son Président, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué, celles concernant les conventions réglementées, ainsi que celles concernant le rôle des intermédiaires inscrits pour le compte de propriétaires d'actions n'ayant pas leur domicile sur le territoire français, et en modifiant, en conséquence, les articles 11, 15, 18, 19 et 22 des statuts.

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du projet des nouveaux statuts, adopte dans son ensemble le texte des nouveaux statuts qui régiront désormais la société et dont un exemplaire est annexé aux présentes résolutions.

Dix-neuvième résolution

(Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités)

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

A.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 16 AVRIL 2002 EVENTUELLEMENT REPORTEE AU 25 AVRIL 2002

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution des missions prévues par les articles L 228-92 et L 225-135 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les délégations demandées par votre Conseil d'Administration à l'effet de procéder, le cas échéant, aux opérations suivantes :

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

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

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

Les présentes délégations privent d'effet toute délégation antérieure relative à l'émission de valeurs mobilières de même type.

Dans la quatorzième résolution, votre Conseil d'Administration vous demande de l'autoriser à faire usage, en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la société et dans la limite de ce même plafond global pour les titres donnant accès au capital, des délégations que votre Assemblée aura consenties lors des douzième résolution (avec maintien du droit préférentiel de souscription) et treizième résolution (sans maintien du droit préférentiel de souscription).

Il convient de préciser que les délégations concernées par la quatorzième résolution courent de la date de la présente Assemblée à celle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2002.

Les émissions résultant des douzième, treizième et quatorzième résolutions ne pourraient avoir pour effet d'augmenter, immédiatement ou à terme, le montant nominal du capital de plus de 45 millions d'euros.

Nous avons examiné les projets de résolutions qui vous sont soumis en effectuant les diligences que nous avons estimé nécessaires selon les normes de la profession. Les modalités des opérations et le montant des prix d'émission n'étant pas fixés, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles cette (ou ces) augmentation de capital pourrait être réalisée et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite, dont le principe entre cependant dans la logique des opérations soumises à votre approbation.

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

Paris, le 18 février 2002

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers

Yves ROBIN – Loic WALLAERT

Pierre COLL – Patrick SEURAT

A.3 MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(Article L.225-102-1 alinéa 3 du Code de Commerce)

(décret n° 67-236 du 23 mars 1967 – Article 135)

A.3.1 NOMINATION

Monsieur Bruno BONNELL

Né le : 06 octobre 1958

Adresse : 1 place Verazzano – 69009 Lyon

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.000

Fonctions et mandats exercés actuellement

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président du Conseil d'Administration	• INFOGRAMES ENTERTAINMENT SA	France
	• INFOGRAMES INTERACTIVE SA	France
	• INFOGRAMES.COM SA	France
Chairman of the Board and Chief Executive Officer Administrateur	• INFOGRAMES Inc.	U.S.A.
	• GROUPE DANONE	France
	• INFOGRAMES EUROPE SA	France
	• INFOGRAMES FRANCE SA	France
	• EURAZEO	Suisse
	• OLYMPIQUE LYONNAIS	France
Membre du Conseil de Surveillance	• PATHE	France
Représentant Permanent de Infogrames Entertainment SA	• WELCOM'MEDIA SA	France
Représentant Permanent de Infogrames Interactive SA	• INFOGRAMES EUROPE	France

Fonctions et mandats exercées durant les cinq dernières années

Néant

A.3.2 RENOUELEMENT DE MANDATS

Monsieur Umberto AGNELLI

Né le : 1^{er} novembre 1934

Adresse : Rotta Vignatera 5 – 10070 FIANO TORINESE (Italie)

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.000

Fonctions et mandats exercés actuellement

Fonction	Société	Pays
Président	• IFIL S.p.A.	Italie
	• EUROFIND	Luxembourg
Co-Président	• BUSINESS GROUP ITALIA-GIAPPONE	Italie
Vice-Président	• GIOVANNI AGNELLI e C. SAPAZ	Italie
Vice-Président et Administrateur Délégué	• IFI S.p.A.	Italie
Vice-Président et Administrateur	• FONDAZIONE AGANELLI	Italie
Administrateur	• UNIVERSITE LUISS	Italie
Administrateur	• GROUPE DANONE	France
Membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations		
Membre du Conseil de Surveillance	• WORMS & Cie	France
Membre du Comité Stratégique		
Membre de l'Advisory Committee	• ALLIANZ VERSICHERUNGS A.G.	Allemagne
Membre de l'International Advisory Board	• NATIONAL ITALIAN AMERICAN FOUNDATION	USA
Membre European Advisory Board	• SCHRODERS SALOMON SMITH BARNEY	U.K.
Membre Board of Directors	• WORMS & Co., Inc.	USA
Membre de la Giunta Direttiva	• ASSONIME (Associazione fra le società Italiane per Azioni)	Italie
Membre International Advisory Board	• SALOMON SMITH BARNEY	USA

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Président	– CARFIN S.r.l. FIMEPAR
Membre du Steering Committee	– BILDERBERG MEETINGS
Membre de l'International Advisory Board	– FIAT S.p.A.
Administrateur	– PIAGGIO S.p.A.
Membre du Groupe Italien	– TRILATERAL COMMISSION
Président du Comité de Direction	– SCUOLA DI MANAGEMENT LUISS

Monsieur Jacques Alexandre NAHMIAS

Né le : 23 septembre 1947

Adresse : 10, rue Windsor – 92200 NEUILLY-SUR-SEINE

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.134

Fonctions et mandats exercés actuellement

Fonction	Société	Pays
Président	• PROMIFE S.A.	France
	• PETROFRANCE CHIMIE S.A.	France
	• CASAS ALTAS S.A.	Espagne
Vice-Président	• PETROFRANCE INC.	U.S.A.
	• MERCURY OIL & SHIPPING CORPORATION	U.S.A.
Directeur Général et Administrateur	• PETROFRANCE S.A.	France
	• SOCIETE FINANCIERE ET IMMOBILIERE PETROFRANCE S.A.	France
Administrateur	• PETROREP S.A.	France
	• GROUPE DANONE	France
	• TERMINALES PORTUARIAS S.A.	Espagne
	• DANONE S.A.	Espagne
Représentant Permanent de la Société Financière et Immobilière PETROFRANCE	• SOCIETE HAVRAISE DE MANUTENTION DE PRODUITS PETROLIERS S.A.	France

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Membre du Directoire	– PETROFRANCE S.A.
	– S.F.I. PETROFRANCE S.A.
Représentant Permanent de SEFIMA S.A. Administrateur	– SEFITECNIC S.A.
	– SEFIMA S.A.
	– SUBTECH S.A.
Représentant Permanent de PETROFRANCE S.A. Président	– SEFIPARIM S.A.
	– PROPETROL S.A.

Monsieur Jacques VINCENT

Né le : 9 avril 1946

Adresse : 15 rue Théodule Ribot – 75017 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.000

Fonctions et mandats exercés actuellement

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Vice-Président	• GROUPE DANONE	France
Directeur Général Délégué		
Membre du Comité Exécutif		
Membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations		
Président Directeur Général	• DANONE • N.V. DANONE S.A.	France Belgique
Président	• DANONE VITAPOLE S.A.S.	France
Président du Conseil d'Administration Chairman	• KRO BEER BRANDS • DASANBE AGUA MINERAL NATURAL S.A.	France Espagne
Administrateur Directeur Général	• COMPAGNIE GERVAIS DANONE	France
Administrateur et Membre de la Commission Exécutive	• DANONE S.A.	Espagne
Directeur Général Délégué Représentant Permanent de GROUPE DANONE	• GENERALE BISCUIT	France
Administrateur	• ABI HOLDINGS LIMITED (ABIH) • ASSOCIATED BISCUITS INTERNATIONAL Ltd (ABIL) • MAHOU • EGIDIO GALBANI S.p.A. • DANNON Co, Inc. • DANONE FOODS • CENTRALE LAITIERE • P.T. TIRTA INVESTAMA	Grande-Bretagne Grande-Bretagne Espagne Italie U.S.A. U.S.A. Maroc Indonésie
Représentant Permanent de GROUPE DANONE	• DANONE FINANCE • BRASSERIES KRONENBOURG	France France
Non Executive Alternate Director	• CLOVER HOLDINGS	Afrique du Sud

Monsieur Jacques VINCENT (suite)

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Président Directeur Général	- KRO BEER BRANDS - DANONE VITAPOLE
Vice Chairman et non executive director	- CLOVER S.A.
Administrateur	- AGUAS MINERALES - BIL – BRITANNIA INDUSTRIES Ltd - DANONE-CLOVER CALPIS AJINOMOTO DANONE - STRAUSS DAIRIES Ltd - VILLA ALPINA - DANONE S.A. - LACTEOS LONGCHAMPS - DANONE VOLGA - MOS DANONE DELTA DAIRY - BIRRA PERONI INDUSTRIALE - SAN MIGUEL Fabricas de Cerveza y Malta, S.A. - DANONESA DANONE SABANCI GIDA VE ICECEK SAN. VE. TIC. A.S. - SAEME - DANONESA TIKEVSLI SÜT URÜLERI SANAYI VE TICARET A.S. - DANONE (INDIA) PRIVATE LIMITED
-	
Membre du Conseil de Surveillance Gérant	- WOLA Sp. Z.O.O - MINUTE MAID DANONE
Représentant Permanent de KRO BEER BRANDS	- MAHOU - BRASSERIES KRONENBOURG

A.3.3 MAINTIEN DE MANDATS

Monsieur Michel DAVID-WEILL

Né le : 23 novembre 1932

Adresse : Viking's Cove – Peacock Lane – LOCUST VALLEY, N.Y. 11560 (USA)

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 40.468

Fonctions et mandats exercés actuellement

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Chairman	• LAZARD LLC	U.S.A.
	• LAZARD FRERES & CO, LLC	U.S.A.
Managing Director	• LAZARD BANK LTD	Grande-Bretagne
	• LAZARD BROTHERS & CO LTD	Grande-Bretagne
	• LAZARD & CO HOLDINGS LTD	Grande-Bretagne
Président Directeur General	• LAZARD FRERES BANQUE	France
Associé-Gérant Président	• MAISON LAZARD SAS	France
Associé Gérant	• LAZARD FRERES SAS	France
	• PARENA	France
	• PARTEMIEL	France
Administrateur	• FONDS PARTENAIRES GESTION (F.P.G.)	France
	• EURAZEO	France
Gérant	• PARTEGER	France
	• PARTEMAN	France
Vice-Président Administrateur Président du Comité des Rémunérations Membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations	• GROUPE DANONE	France
Membre du Conseil de Surveillance	• PUBLICIS GROUPE	France
Président	• SOCIETE ANONYME DE LA RUE IMPERIALE DE LYON	France

Monsieur Michel DAVID-WEILL (suite)

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Président	– EURAFRANCE
Président Directeur Général	– MAISON LAZARD DEVELOPPEMENT
	– MAISON LAZARD INTERNATIONAL
Administrateur	– ISTITUTO FINANZIARIO INDUSTRIALE INTERNATIONAL S.A.
	– LA FRANCE I.A.R.D.
	– LA FRANCE S.A.
	– LA FRANCE VIE
	– PEARSON Plc
	– EXOR GROUP
	– THE DANNON COMPANY, INC
	– MAISON LAZARD S.A.
	– LA FRANCE PARTICIPATION et GESTION
	– SOCIETE ANONYME DE LA RUE IMPERIALE DE LYON
	– EURALUX
	– ITT INDUSTRIES INC.
	– I.F.I.L. S.p.A.
Chief Executive Officer	– LAZARD LLC
Deputy Chairman	– LAZARD BROTHERS & CO LTD
General Partner	– LAZARD PARTNERS LIMITED PARTNERSHIP
Chairman	
Président	– LAZARD FRERES SAS
Représentant Permanent de LAZARD FRERES	– COMPAGNIE DE CREDIT

Monsieur Jean GANDOIS

Né le : 7 mai 1930

Adresse : 51, boulevard Suchet – 75016 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 2.328

Fonctions et mandats exercés actuellement

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Administrateur Membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations Membre du Comité des Rémunérations Membre du Comité d'Audit	• GROUPE DANONE	France
Vice-Président	• SUEZ	France
Administrateur	• EURAZEO • SOCIETE GENERALE de BELGIQUE • AIR LIQUIDE ESPANA • AIR LIQUIDE ITALIA	France Belgique Espagne Italie
Membre du Conseil de Surveillance	• SIEMENS A.G. • RODAMCO CONTINENTAL EUROPE	Allemagne Pays-Bas
<u>Mandats Paraprofessionnels</u>		
Administrateur	• INSTITUT CURIE	France

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Président du Conseil d'Administration	– COCKERILL-SAMBRE S.A.
Vice-Président	– PARIBAS
Administrateur	– BNP – SOGEP S.p.A.
Membre du Conseil de Surveillance	– PSA – VALLOUREC – AKZO NOBEL

Monsieur Edouard de ROYERE

Né le : 26 juin 1932

Adresse : 75 quai d'Orsay – 75007 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.000

Fonctions et mandats exercés actuellement

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président	<ul style="list-style-type: none">• ANSA• FONDATION DU PATRIMOINE	France France
Administrateur Membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations	<ul style="list-style-type: none">• GROUPE DANONE	France
Président d'Honneur Membre du Conseil de Surveillance	<ul style="list-style-type: none">• L' AIR LIQUIDE S.A.	France
Administrateur	<ul style="list-style-type: none">• L'OREAL• SODEXHO• SOLVAY• WANADOO• FIMALAC	France France Belgique France France
Membre du Conseil de Surveillance	<ul style="list-style-type: none">• MICHELIN	France

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Administrateur	<ul style="list-style-type: none">– KBL (ex BFSC)– STRAFOR FACOM– L' AIR LIQUIDE S.A.
----------------	---

A.3.4 ADMINISTRATEURS EN EXERCICE

Monsieur Dominique AUBURTIN

Né le : 30 juillet 1951

Adresse : 8 bis rue Laurent Pichat – 75116 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.000

Fonctions et mandats exercés actuellement

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président du Directoire	• WORMS & CIE	France
Administrateur	• GROUPE DANONE	France
	• CAR S.A. – Cabinet de Courtage d'Assurances et de Réassurances	France
	• LA BOETIE & ASSOCIES	France
	• LES PETITES AFFICHES	France
	• LA GAZETTE DU PALAIS	France
	• PERMAL GROUP	France
	• SOCIETE GENERALE DE SURVEILLANCE HOLDING SA	Suisse
	• WORMS & Co, Inc.	Etats-Unis
	• HAUSSMANN HOLDINGS N.V.	Antilles Néerlandaises
Membre du Conseil de Surveillance de S.A.S.	• ANTALIS INTERNATIONAL S.A.S	France
	• ARJO WIGGINS S.A.S	France
Représentant Permanent de W Participations	• ANTONIN RODET	France
	• PECHEL INDUSTRIES	France

Monsieur Yves BOEL

Né le : 12 septembre 1927

Adresse : 21, avenue Jeanne – 1050 BRUXELLES (BELGIQUE)

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.020

Fonctions et mandats exercés actuellement

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président du Conseil	• S.A. SOFINA	Belgique
	• S.A. GLACES DE MOUSTIER-SUR-SAMBRE	Belgique
	• S.A. GLACES DE CHARLEROI	Belgique
	• S.A. HENEX	Belgique
	• FINASUCRE S.A.	Belgique
Président Administrateur Délégué	• S.A. UNION FINANCIERE BOEL	Belgique
Administrateur Délégué	• S.A. SOCIETE DE PARTICIPATIONS INDUSTRIELLES	Belgique
Vice-Président du Conseil	• S.A. TRACTEBEL	Belgique
Administrateur Membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations Membre du Comité des Rémunérations	• GROUPE DANONE	France
Administrateur	• S.A. GIB	Belgique
	• S.A. MECANIVER	Belgique
	• SOFINDEV	Belgique
Administrateur “Alternate”	• DANONE ASIA PTE LTD	Singapour

Monsieur Yves CANNAC

Né le : 23 mars 1935

Adresse : 19, rue Pauline Borghèse – 92200 NEUILLY-SUR-SEINE

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.112

Fonctions et mandats exercés actuellement

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Administrateur Membre du Comité d'Audit	• GROUPE DANONE	France
Administrateur Président du Comité Stratégique	• CAISSE DES DEPOTS- DEVELOPPEMENT	France
Administrateur Membre du Comité des Comptes	• SOCIETE GENERALE	France
Administrateur	• CEGOS	France
Administrateur Président du Comité des Conventions	• AGF	France

Monsieur Jean-Claude HAAS

Né le : 21 février 1926

Adresse : 59 boulevard Lannes – 75116 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 8.190

Fonctions et mandats exercés actuellement

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Vice-Président Directeur Général Adjoint	• LAZARD FRERES BANQUE	France
Administrateur Président du Comité d'Audit	• GROUPE DANONE	France
Associé-Gérant	• PARTENA	France
Administrateur	• FONDS PARTENAIRES-GESTION • DANONE ASIA PTE LTD	France Singapour
Managing Director	• LAZARD BROTHERS & CO Ltd	Grande-Bretagne
Director and Chairman	• MAREHOME	Grande-Bretagne
Director	• LAZARD & Co, HOLDINGS LIMITED	Grande-Bretagne
Membre du Conseil de Surveillance	• CASTORAMA DUBOIS INVESTISSEMENTS	France

Monsieur Christian LAUBIE

Né le : 19 août 1938

Adresse : 8 rue Guynemer – 75006 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 64.392

Fonctions et mandats exercés actuellement

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Administrateur Membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations Membre du Comité d'Audit	• GROUPE DANONE	France
Président	• ALFABANQUE	France
Administrateur délégué	• MECANIVER	Belgique
Administrateur	• BSN GLASSPACK	France

Monsieur Philippe LENAIN

Né le : 9 septembre 1936

Adresse : 9 rue Henri Heine – 75016 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.000

Fonctions et mandats exercés actuellement

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Administrateur	• GROUPE DANONE • ECO-EMBALLAGES France • NORD EST France • SEB France	France

Monsieur Franck RIBOUD

Né le : 7 novembre 1955

Adresse : 25 rue du Vieux Colombier – 75006 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.000

Fonctions et mandats exercés actuellement

Fonction	Société	Pays
Président Directeur Général Membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations Président du Comité Exécutif	• GROUPE DANONE	France
Président du Conseil d'Administration	• COMPAGNIE GERVAIS DANONE • GENERALE BISCUIT	France France
Chairman et Director	• DANONE ASIA PTE LIMITED	Singapour
Administrateur	• DANONE FINANCE • ASSOCIATION NATIONALE DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES • ANSA • RENAULT • EURAZEO • ABI HOLDINGS LIMITED (ABIH) • ASSOCIATED BISCUITS INTERNATIONAL Ltd (ABIL) • SCOTTISH & NEWCASTLE Plc • DANONE SA • WADIA BSN INDIA LIMITED • STRAUSS DAIRIES Ltd • ONA	France France France France France Grande-Bretagne Grande-Bretagne Grande-Bretagne Espagne Inde Israël Maroc
Membre du Conseil de Surveillance	• ACCOR	France
Représentant Permanent de COMPAGNIE GERVAIS DANONE	• DANONE	France
Représentant Permanent de GROUPE DANONE	• LU France	France
Commissioner	• P.T. TIRTA INVESTAMA	Indonésie

Monsieur Jérôme SEYDOUX

Né le : 21 septembre 1934

Adresse : 83 rue de Grenelle – 75007 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.016

Fonctions et mandats exercés actuellement

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président Directeur Général	• PATHE IMAGE PRODUCTION	France
	• S.H.C.C. (Société Holding de la Chaîne Comédie)	France
	• PATHE DISTRIBUTION	France
	• PATHE RENN PRODUCTION	France
Président du Conseil de Surveillance	• LE CEZANNE	France
	• PATHE	France
Gérant	• PATHE IMAGE S.N.C.	France
	• JMS FILMS	France
	• OJEJ	France
	• SOJER	France
Vice-Président Directeur Général (délégué) et Administrateur	• CHARGEURS	France
Membre du Conseil de Surveillance	• ACCOR	France
	• BLONDEAU et ASSOCIES	France
Administrateur Membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations	• GROUPE DANONE	France
Administrateur	• COMPAGNIE DEUTSCH	France
Représentant Permanent de PATHE	• PRICEL	France
	• SPCS	France
	• PATHE FINANCE	France
	• S.E.C.C. (Société d'Exploitation de la Chaîne Comédie)	France
	• ARENA FILMS	France
	• C+P	France
Représentant Permanent de RENN PRODUCTIONS	• CINE B	France
Vice-Président du Conseil de Surveillance	• COMPAGNIE DU MONT-BLANC	France