

# **GROUPE DANONE**

## **DOCUMENT DE REFERENCE**

### **2003**

---

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers  
le 12 mars 2004, conformément au règlement COB 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 l'Autorité des Marchés Financiers.

## SOMMAIRE

	<u>PAGE</u>
<b>CHAPITRE 1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES</b> .....	<b>4</b>
1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE .....	4
1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE .....	4
1.3 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES .....	4
1.4 ATTESTATION DES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES .....	5
1.5 POLITIQUE D'INFORMATION .....	5
<b>CHAPITRE 2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'OPERATION</b> .....	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 3 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE ET SON CAPITAL</b> .....	<b>7</b>
3.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE .....	7
3.1.1 Dénomination sociale et siège social .....	7
3.1.2 Forme juridique et législation applicable .....	7
3.1.3 Date de constitution et durée de la Société .....	7
3.1.4 Objet social .....	7
3.1.5 Numéro d'inscription au registre du commerce et des sociétés .....	7
3.1.6 Consultation des documents juridiques .....	8
3.1.7 Exercice social .....	8
3.1.8 Répartition statutaire des bénéfices .....	8
3.1.9 Assemblées Générales .....	8
3.1.9.1 Droit de vote .....	9
3.1.9.2 Titres au porteur identifiable .....	9
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, engagements 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 2003 .....	14
3.3.2 Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices .....	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 .....	18
<b>CHAPITRE 4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITE DU GROUPE</b> .....	<b>19</b>
4.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE GROUPE DANONE ET DU GROUPE .....	19
4.1.1 Historique, faits marquants de l'année 2003 et organigramme du Groupe .....	19
4.1.2 Description des principales activités .....	22
4.1.3 Ventilation du chiffre d'affaires réalisé au cours des trois derniers exercices .....	32
4.2 DEPENDANCE EVENTUELLE .....	32
4.3 RESSOURCES HUMAINES ET RESPONSABILITE SOCIALE .....	33
4.4 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT .....	38
4.4.1 Politique de Recherche & Développement .....	38
4.4.2 Organisations et systèmes d'information .....	38
4.4.3 Principaux sites de production .....	39

	<u>PAGE</u>	
4.4.4	Principaux investissements de l'année 2003 . . . . .	40
4.4.5	Principaux investissements futurs . . . . .	40
4.5	PRINCIPALES FILIALES ET SOCIETES AFFILIEES . . . . .	40
4.6	FACTEURS DE RISQUES . . . . .	40
4.6.1	Risques juridiques . . . . .	40
4.6.2	Risques de marché . . . . .	41
4.6.2.1	Risques de liquidité . . . . .	41
4.6.2.2	Risques de change et de taux d'intérêt . . . . .	41
4.6.2.3	Risques sur actions . . . . .	45
4.6.3	Risques industriels et liés à l'environnement . . . . .	45
4.6.4	Assurances et couvertures des risques du Groupe . . . . .	48
4.6.5	Risques inhérents à l'activité et autres risques . . . . .	49
<b>CHAPITRE 5 PATRIMOINE — SITUATION FINANCIERE — RESULTATS . . . . .</b>		<b>52</b>
5.1	COMMENTAIRES DE LA DIRECTION GENERALE SUR L'ACTIVITE ET LES RESULTATS DU GROUPE . . . . .	52
5.1.1	Evénements récents . . . . .	53
5.1.2	Résultats consolidés . . . . .	54
5.1.3	Financement et investissements . . . . .	61
5.1.4	Obligations contractuelles et engagements hors bilan . . . . .	64
5.1.5	Passage aux normes IFRS . . . . .	65
5.2	DOCUMENTS CONSOLIDES . . . . .	66
5.2.1	Comptes consolidés . . . . .	67
5.2.2	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés . . . . .	102
5.2.3	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux payés par le Groupe . . . . .	103
5.2.4	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 . . . . .	103
5.3	DOCUMENTS SOCIAUX . . . . .	107
5.3.1	Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte . . . . .	108
5.3.2	Comptes de la société mère GROUPE DANONE . . . . .	113
5.3.3	Rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels . . . . .	123
5.3.4	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées . . . . .	124
<b>CHAPITRE 6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE . . . . .</b>		<b>125</b>
6.1	COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE . . . . .	125
6.1.1	Composition du Conseil d'Administration . . . . .	125
6.1.2	Pouvoirs du Directeur Général . . . . .	126
6.1.3	Jetons de présence . . . . .	126
6.1.4	Fonctionnement du Conseil d'Administration . . . . .	126
6.1.4.1	Règlement intérieur . . . . .	126
6.1.4.2	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration . . . . .	128
6.1.4.3	Comité d'Audit . . . . .	128
6.1.4.4	Comité des Rémunérations . . . . .	129
6.1.4.5	Comité des Nominations . . . . .	129
6.1.5	Comité Exécutif . . . . .	130
6.2	INTERETS DES DIRIGEANTS . . . . .	130
6.2.1	Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux . . . . .	130
6.2.2	Plans d'options d'achat et de souscription d'actions . . . . .	131
6.2.3	Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance . . . . .	131
6.2.4	Transactions effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la Société . . . . .	132

	<u>PAGE</u>
6.3 INTERESSEMENT DU PERSONNEL .....	132
6.3.1 Contrats d'intéressement et de participation .....	132
6.3.2 Options conférées au personnel sur les actions de la Société .....	133
6.3.3 Attributions et levées d'options sur les actions de la Société intervenues au cours de l'exercice .....	133
6.4 COMPTE RENDU DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE .....	134
6.4.1 Définition du contrôle interne .....	134
6.4.2 Le processus de contrôle interne de la Société GROUPE DANONE .....	134
6.4.3 Le processus de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable .....	135
6.4.4 Certification dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley .....	137
6.4.5 Rapport des Commissaires aux Comptes .....	137
<b>CHAPITRE 7 EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR .....</b>	<b>139</b>
7.1 EVOLUTION RECENTE DE LA SOCIETE ET DU GROUPE .....	139
7.2 PERSPECTIVES D'AVENIR .....	139
<b>ANNEXES ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 6 AVRIL 2004 ÉVENTUELLEMENT REPORTABLE AU 15 AVRIL 2004 .....</b>	<b>140</b>
A.1 PROJET DE RÉSOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE .....	141
A.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 6 AVRIL 2004 ÉVENTUELLEMENT REPORTÉE AU 15 AVRIL 2004 .....	149
A.3 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	151

## 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

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

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
32, rue Guersant  
75017 Paris  
Représenté par Pierre Coll et Eric Bulle

#### 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<sup>(1)</sup>

Assemblée Générale statuant sur  
les comptes de l’exercice 2003<sup>(1)</sup>

#### Commissaires aux Comptes Suppléants

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

Marc CHAUVEAU  
32, rue Guersant  
75017 Paris

#### 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<sup>(1)</sup>

Assemblée Générale statuant sur  
les comptes de l’exercice 2003<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> L’Assemblée Générale du 15 avril 2004 est appelée à se prononcer sur le renouvellement de Mazars & Guerard et PricewaterhouseCoopers Audit en tant que Commissaires aux Comptes titulaires et sur la désignation de Monsieur Patrick de Cambourg et de Madame Anne Monteil en tant que Commissaires aux Comptes suppléants.

## 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. S'agissant de données prévisionnelles isolées résultant d'un processus d'élaboration structuré, cette lecture a pris en compte les hypothèses retenues par les dirigeants et leur traduction chiffrée.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2003, 2002 et 2001 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 présentés dans ce document de référence”.

Paris, le 12 mars 2004

### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD  
Yves ROBIN — Loïc WALLAERT

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
Pierre COLL — Eric BULLE

## 1.5 POLITIQUE D'INFORMATION

Responsable de l'information :

Nadine COULM  
Directeur des Relations Investisseurs  
17, boulevard Haussmann  
75009 Paris  
Tél. 01 44 35 20 76

Le calendrier de la communication financière pour l'année 2004 se présente comme suit :

- 6 avril 2004 : Assemblée Générale des actionnaires en première convocation (qui, selon toute vraisemblance, ne pourra se tenir faute de quorum suffisant)
- 14 avril 2004 : Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2004
- 15 avril 2004 : Assemblée Générale des actionnaires en deuxième convocation (Carrousel du Louvre, Paris)
- 22 juillet 2004 : Chiffre d'affaires du 2<sup>ème</sup> trimestre 2004 et résultats provisoires du 1<sup>er</sup> semestre 2004
- 14 octobre 2004 : Chiffre d'affaires du 3<sup>ème</sup> trimestre 2004 et résultats définitifs du 1<sup>er</sup> semestre 2004

## **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 (ci-après « GROUPE DANONE » ou « la Société »).

##### *Siège social*

Le siège social de la Société est situé au 17, boulevard Haussmann, 75009 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 jusqu'au 13 décembre 2040.

#### **3.1.4 Objet social**

Aux termes de l'article 2 des statuts, GROUPE DANONE a pour objet, directement ou indirectement, en France et en tous pays :

- L'industrie et le commerce de tous produits alimentaires,
- L'industrie et le commerce de tous produits d'emballage<sup>(1)</sup>,
- 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 ces opérations sous quelque forme que ce soit, 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.

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.

<sup>(1)</sup> La suppression de cet alinéa est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 15 avril 2004

### **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<sup>er</sup> janvier et expire le 31 décembre de chaque année.

### **3.1.8 Répartition statutaire 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.

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.

### **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. Le droit de vote double cesse en cas de transfert ou de conversion au porteur. 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.

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 (Internet) 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.

### **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. A 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 cinq<sup>(1)</sup> jours de bourse 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 cinq<sup>(1)</sup> jours de bourse 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 29 février 2004*

Au 29 février 2004, le capital social de 133.675.493 euros, entièrement libéré, est divisé en 133.675.493 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.

Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 15 avril 2004 une résolution pour procéder à la division par deux de la valeur nominale des actions, qui serait ramenée de 1 euro à 50 cents d'euros à partir du 15 juin 2004.

*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.

Le rachat par la Société de ses propres actions a notamment pour finalité l'attribution d'options d'achat d'actions aux salariés et à certains mandataires sociaux, la régularisation du cours de bourse de la Société, leur conservation et, le cas échéant, leur transfert ou leur cession par quelque moyen que ce soit, ainsi que, le cas échéant, leur annulation pour ajuster la structure financière de la Société. 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 25 avril 2002 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 ses actions, sur un nombre maximum de 9.000.000 d'actions à un prix maximum d'achat de 200 euros et un 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° 02-261 de la Commission des Opérations de Bourse le 22 mars 2002.

<sup>(1)</sup> Cette modification statutaire est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 15 avril 2004 suite à la Loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003

Cette autorisation a été remplacée par une nouvelle autorisation de dix-huit mois donnée par l'Assemblée Générale du 11 avril 2003, pour racheter un maximum de 9.000.000 d'actions à un prix maximum d'achat de 200 euros et un 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° 03-139 de la Commission des Opérations de Bourse le 10 mars 2003.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2002, la Société a acquis 2.067.056 actions entre le 1<sup>er</sup> janvier 2003 et le 11 avril 2003 au prix moyen de 116 euros. Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 11 avril 2003, la Société a acquis 1.094.519 actions entre le 12 avril et le 31 décembre 2003 au prix moyen de 124 euros et 1.328.616 actions en janvier et février 2004 au prix moyen de 133 euros.

Les actions rachetées ont principalement été utilisées pour remplacer les actions annulées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003 (voir ci-dessous) et, dans une moindre mesure, pour servir les plans d'options d'achat d'actions. Les acquisitions d'actions ont été financées par fonds propres, et notamment par la trésorerie issue des cessions de participations effectuées en 2002.

Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 15 avril 2004 une nouvelle autorisation de dix-huit mois, qui annulera et remplacera celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 11 avril 2003, pour racheter un maximum de 9.000.000 d'actions à un prix maximum d'achat de 200 euros par action (soit un montant maximum de 1,8 milliard d'euros) et un prix minimum de vente de 120 euros par action. Ce programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une note d'information, qui a reçu le visa n° 04-137 de l'Autorité des Marchés Financiers le 9 mars 2004.

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

L'Assemblée Générale du 11 avril 2003 a autorisé, pour une période de vingt-quatre mois, le Conseil d'Administration à procéder à l'annulation des actions ainsi rachetées par la Société, dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée. Dans ce cadre 1.000.000 d'actions ont été annulées le 22 juillet 2003, ce qui a conduit à une réduction de capital de 1 million d'euros et 1.700.000 actions ont été annulées le 22 décembre 2003, ce qui a conduit à une réduction de capital de 1,7 million d'euros.

Par ailleurs, dans sa séance du 10 février 2004, le Conseil d'Administration a décidé de procéder à l'annulation de 1.300.000 actions conduisant à une réduction de capital de 1,3 million d'euros.

#### *Actions propres détenues par la Société*

Au 29 février 2004, après ces opérations, la Société détenait directement ou indirectement 8.427.597 actions (8.406.726 au 31 décembre 2003), dont 4.338.462 dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions consenties aux cadres supérieurs du Groupe (4.346.207 au 31 décembre 2003).

### **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 par l'émission d'actions ou autres titres donnant accès au capital de la Société. Le montant nominal total maximal de cette autorisation est à ce jour de 45 millions d'euros suite à son renouvellement par l'Assemblée Générale du 25 avril 2002, représentant 45 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 15 avril 2004 est appelée à renouveler les autorisations d'émission pour toutes les valeurs mobilières avec ou sans droit préférentiel de souscription 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>
<b>Autorisations avec droit préférentiel de souscription</b>			
Toutes valeurs mobilières .....	45 millions d'euros nominal <sup>(2)</sup>	15 avril 2004	15 juin 2006 <sup>(1)</sup>
<b>Autorisations sans droit préférentiel de souscription</b>			
Toutes valeurs mobilières .....	45 millions d'euros nominal <sup>(2)</sup>	15 avril 2004	15 juin 2006 <sup>(1)</sup>
<b>Autorisations en faveur des salariés</b>			
Options d'achat d'actions .....	2 millions d'actions	11 avril 2003	11 juin 2005
Fonds GROUPE DANONE .....	2 millions d'euros nominal	15 avril 2004	15 juin 2006 <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Sous réserve de l'adoption des résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 15 avril 2004.

<sup>(2)</sup> 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 à Option de Conversion et/ou d'Echange en Actions Nouvelles ou Existantes*

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 une exigibilité anticipée en cas de défaut est prévue. Par ailleurs, tout porteur d'obligations peut, à son seul gré, demander le remboursement en numéraire par anticipation de tout ou partie des obligations dont il est propriétaire le 19 juin 2003, le 19 juin 2004 et le 19 juin 2005 ; les obligations sont 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. Dans ce cadre, le 19 juin 2003, la Société a procédé au remboursement anticipé de 1.906.311 obligations d'un montant nominal de 375.543.267 euros. A l'issue de ce remboursement, le montant nominal de l'emprunt s'élève à 624.456.706 euros, représenté par 3.169.831 obligations.

En outre, 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 GROUPE DANONE excède 30 % du prix du remboursement anticipé (à titre indicatif, le cours de l'action permettant un remboursement anticipé est compris entre 256,10 euros et 259,17 euros).

#### *Les Emprunts Obligataires Indexés*

En mai 2003, la Société a émis un emprunt obligataire indexé sur le cours de l'action GROUPE DANONE d'un montant nominal de 60 millions d'euros. Cet emprunt comprend deux tranches de 30 millions d'euros chacune, lesquelles viennent à échéance en novembre 2004 et mai 2005.

Au cours de l'exercice 2002, la Société avait également émis trois emprunts obligataires indexés sur le cours de l'action GROUPE DANONE d'un montant nominal respectif de 200 millions d'euros pour le premier et de 37,5 millions d'euros pour les suivants. Ces emprunts obligataires avaient des échéances comprises entre 18 et 30 mois. En novembre 2003, l'un des deux emprunts obligataires, d'un montant nominal de 37,5 millions d'euros, est arrivé à échéance et a été remboursé au pair. Par ailleurs, en 2003, l'emprunt d'un montant nominal de 200 millions d'euros émis en 2002 a fait l'objet d'une renégociation pour être divisé en quatre tranches de 50 millions d'euros chacune, lesquelles viennent à échéance entre septembre 2004 et juin 2005. Enfin, un premier emprunt obligataire indexé, émis en 2001, d'un montant nominal de 200 millions d'euros, est arrivé à échéance le 31 janvier 2003 et a été remboursé au pair.

A l'échéance de ces emprunts, si le cours de référence de l'action se situe entre un cours plancher et un cours plafond, les obligations seront remboursées au pair. Si le cours de référence de l'action se situe en dehors de ces bornes, le prix de remboursement des obligations sera augmenté de 80 % à 115 % de la différence entre le cours de référence et selon le cas applicable, le cours plancher ou le cours plafond. A l'initiative de GROUPE DANONE, si le cours de référence de l'action se situe en dehors des bornes fixées par le contrat à l'échéance, la Société pourra rembourser les obligations au pair et acheter des actions GROUPE DANONE au cours plancher, si le cours de référence est inférieur au cours plancher, ou vendre des actions GROUPE DANONE au cours plafond, si le cours de référence est supérieur au cours plafond. Au 31 décembre 2003, la Société détenait 2.345.114 actions propres en couverture de ces emprunts indexés.

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

Des options de souscription puis, depuis 1997, des options d'achat d'actions 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 généralement être exercées que deux ans après leur attribution.

L'Assemblée Générale a, par autorisations successives, 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, mai 2001 et avril 2003.

Dans le cadre de ces autorisations, le Conseil d'Administration, qui a attribué aux principaux cadres supérieurs du Groupe des options leur permettant d'acquérir un total de 4.346.207 actions existantes et de souscrire à un total de 54.905 actions nouvelles, pouvait encore attribuer 1.969.400 options d'achat au 31 décembre 2003 (voir paragraphe 6.3.2 *Options conférées au personnel sur les actions de la Société*).

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

Date de Constatation <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions créées ou annulées	Nature de l'opération	Variation du capital		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
			Nominal (en euros)	Prime d'émission (en euros)		
26 janvier 1999	489.456 actions 18.014 actions 206.882 actions	Conversion d'obligations Conversion d'obligations Levées d'options	1.089.022,60	84.229.685,48	112.697.646	73.924.810 actions
7 mai 1999	3.533.766 actions	Conversion d'obligations	5.387.191,54	435.509.212,72	118.084.838	77.458.576 actions
31 mai 1999	(4.500.000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(6.860.205,78)	(1.014.492.425,58)	111.224.632	72.958.576 actions
7 juin 1999	178.576 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	272.237,36	32.159.943,46	111.496.869	73.137.152 actions
26 janvier 2000	388.975 actions 609.461 actions	Levées d'options Conversion d'obligations	1.522.105,87	132.940.775,08	113.018.975	74.135.588 actions
26 janvier 2000	—	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	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
3 mai 2002	357.945 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	357.945	37.161.865,92	141.391.372	141.391.372 actions
17 octobre 2002	(2.800.000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(2.800.000)	(364.945.421)	138.591.372	138.591.372 actions
20 décembre 2002	(1.400.000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(1.400.000)	(180.782.108,26)	137.191.372	137.191.372 actions
17 janvier 2003	143.750 actions	Levées d'options	143.750	7.586.252,60	137.335.122	137.335.122 actions
24 avril 2003	332.861 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	332.861	31.042.616,86	137.667.983	137.667.983 actions
22 juillet 2003	(1.000.000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(1.000.000)	(128.529.669,74)	136.667.983	136.667.983 actions
22 décembre 2003	(1.700.000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(1.700.000)	(216.882.782,43)	134.967.983	134.967.983 actions
20 janvier 2004	7.510 actions	Levées d'options	7.510	473.881	134.975.493	134.975.493 actions
10 février 2004	(1.300.000) actions	Réduction de capital par annulation d'actions	(1.300.000)	(155.926.934,77)	133.675.493	133.675.493 actions

<sup>(1)</sup> Le Conseil d'Administration, ou par délégation le Président, constate en janvier de chaque année le capital social existant 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 2003

Le tableau suivant donne certaines informations concernant les actionnaires connus de la Société au 31 décembre 2003.

Actionnaire	Nombre d'actions détenues	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote	Pourcentage des droits de vote <sup>(2)</sup>
Eurazeo	5.446.347	4,04 %	10.892.694	8,12 %
Caisse des Dépôts et Consignations	3.458.498	2,56 %	3.458.498	2,58 %
FCPE "Fonds GROUPE DANONE"	1.930.613	1,43 %	3.050.887	2,27 %
Public	115.733.309	85,74 %	116.741.815	87,03 %
La Société et ses filiales <sup>(1)</sup>	8.406.726	6,23 %	–	–
<b>Total</b>	<b>134.975.493</b>	<b>100,00 %</b>	<b>134.143.894</b>	<b>100,00 %</b>

<sup>(1)</sup> Dont 1.441.030 actions (soit 1,07 % du capital) détenues indirectement.

<sup>(2)</sup> 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.

Au 31 décembre 2003, le nombre total d'actions détenues par les administrateurs et les membres du Comité Exécutif (19 personnes), était de 170.524 actions, soit 0,1 % du capital (hors les 5.446.347 actions détenues par Eurazeo, société dans laquelle M. Michel David-Weill a des intérêts directs et/ou indirects).

Au 31 décembre 2003, dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale du 11 avril 2003 ou d'autorisations antérieures, le Groupe détenait directement et au travers de sa filiale espagnole Danone SA, 8.406.726 actions GROUPE DANONE, soit 6,23 % du capital.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société et il n'y a aucun pacte d'actionnaires. Par ailleurs, il n'existe aucune clause statutaire prévoyant des conditions préférentielles d'acquisition ou de cession d'actions de la Société.

#### 3.3.2 Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

Le tableau suivant indique la répartition du capital et des droits de vote des actionnaires connus de la Société sur les trois derniers exercices:

Actionnaire	31 décembre 2003		31 décembre 2002		31 décembre 2001	
	% en capital	% des droits de vote	% en capital	% des droits de vote	% en capital	% des droits de vote
Eurazeo	4,04	8,12	3,97	3,88	4,33	4,04
Caisse des Dépôts et Consignations	2,56	2,58	2,50	2,42	2,96	2,74
Worms & Cie	–	–	1,26	2,43	3,56	6,58
FCPE "Fonds GROUPE DANONE"	1,43	2,27	1,28	2,03	1,09	1,57
Public	85,74	87,03	85,14	89,24	83,56	85,07
La Société et ses filiales	6,23	–	5,85	–	4,50	–
	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>	<u>100,00</u>

La société Eurazeo, qui avait déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 5 % du capital de la Société le 22 février 2001, a déclaré le 30 avril 2003 détenir 3,97 % du capital et 8,12 % des droits de vote de la Société.

La Caisse des Dépôts et Consignations, qui avait déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 2,5 % des droits de vote de la Société le 31 janvier 2002, a déclaré le 22 octobre 2003 détenir 2,53 % du capital et 2,57 % des droits de vote de la Société.

La société Worms & Cie, qui avait déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 5 % du capital de la Société le 9 avril 1999, a déclaré le 2 octobre 2003 ne plus détenir d'actions de la Société.

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

Le 31 décembre 2003, la Société a réalisé une étude sur les titres au porteur identifiable, qui a permis d'analyser l'actionnariat de la Société comme suit :

Investisseurs Institutionnels .....	72 %
– France .....	32 %
– Etats-Unis .....	14 %
– Royaume-Uni .....	8 %
– Autres .....	18 %
Actionnaires individuels .....	14 %
Actionnaires représentés au Conseil d'Administration .....	6 %
Autocontrôle et FCPE "Fonds GROUPE DANONE" .....	8 %
Total .....	<u>100 %</u>

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

Voir paragraphe 4.1.1 *Historique, faits marquants de l'année 2003 et organigramme du Groupe*

## **3.4 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ**

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Paris (Premier marché-Service à Règlement Différé ; code ISIN : FR 0000120644) 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 ainsi que dans la composition du Dow Jones Sustainability Index World. L'Eurostoxx 50 regroupe les cinquante premières capitalisations boursières de la zone euro. Le Dow Jones Sustainability Index World regroupait, au 31 janvier 2004, 317 sociétés dans 22 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 et chaque ADS représente 1/5<sup>e</sup> d'action GROUPE DANONE.

## Cours de bourse et volumes de transactions<sup>(1)</sup>

### Euronext Paris (actions)

	Volumes			Cours		
	En titres	En capitaux	Moyenne quotidienne	Cours moyen mensuel	Plus haut	Plus bas
	(en titres) <sup>(2)</sup>	(en millions €)	(en titres)	(en euros)		
<b>2002</b>						
Janvier . . . . .	14.002.343	1.851,4	636.470	132,6	139,4	129,2
Février . . . . .	12.454.155	1.633,8	622.708	131,2	134,8	125,2
Mars . . . . .	16.911.260	2.281,3	845.563	134,6	137,9	131,5
Avril . . . . .	18.296.499	2.598,8	871.262	140,4	147,8	133,9
Mai . . . . .	17.559.661	2.586,0	798.166	147,0	150,4	143,2
Juin . . . . .	20.497.112	2.874,9	1.024.856	140,5	149,7	132,7
Juillet . . . . .	20.985.822	2.611,0	912.427	128,2	141,3	109,4
Août . . . . .	17.440.486	2.209,0	792.749	126,7	133,5	112,7
Septembre . . . . .	14.754.206	1.845,2	702.581	124,8	130,6	118,1
Octobre . . . . .	19.273.916	2.401,9	837.996	124,6	131,6	116,3
Novembre . . . . .	16.987.645	2.241,4	808.935	132,0	135,4	127,6
Décembre . . . . .	12.000.265	1.540,9	600.013	128,1	133,7	124,1
<b>2003</b>						
Janvier . . . . .	14.861.341	1.832,9	675.516	124,2	132,3	113,4
Février . . . . .	19.659.307	2.190,4	982.965	112,7	118,5	106,2
Mars . . . . .	17.708.984	2.011,1	843.285	112,6	119,4	104,2
Avril . . . . .	22.448.552	2.805,9	1.122.428	125,0	130,0	115,1
Mai . . . . .	25.694.760	3.068,9	1.223.560	119,6	127,4	114,1
Juin . . . . .	17.096.981	2.066,0	814.142	120,3	125,9	116,6
Juillet . . . . .	15.660.798	1.873,0	680.904	119,6	122,7	115,6
Août . . . . .	13.171.114	1.626,3	627.196	123,1	126,9	118,3
Septembre . . . . .	18.994.099	2.486,4	861.095	130,8	137,0	125,4
Octobre . . . . .	13.635.810	1.789,9	592.861	131,6	135,6	128,3
Novembre . . . . .	12.454.053	1.609,6	622.703	129,1	131,2	126,0
Décembre . . . . .	11.514.689	1.476,6	548.319	128,5	131,3	125,9
<b>2004</b>						
Janvier . . . . .	13.296.520	1.777,1	633.168	132,8	138,5	128,6
Février . . . . .	13.718.901	1.882,4	685.945	137,1	141,5	133,6

Source Euronext Paris S.A.

<sup>(1)</sup> Le Conseil d'Administration va demander à l'Assemblée Générale du 15 avril 2004 de procéder à la division par deux du nominal de l'action

<sup>(2)</sup> Y compris les transactions effectuées hors bourse.

## New York Stock Exchange (ADS)

	Volumes			Cours		
	En titres	En capitaux	Moyenne quotidienne	Cours moyen mensuel	Plus haut	Plus bas
	(en titres)	(en millions de USD) <sup>(1)</sup>	(en milliers de titres)	(en USD)		
<b>2002</b>						
Janvier .....	810.300	19,0	38,6	23,4	24,6	22,6
Février .....	604.900	13,8	31,8	22,8	23,2	22,2
Mars .....	957.800	22,7	47,9	23,7	24,4	23,1
Avril .....	1.013.400	25,3	46,1	24,9	26,4	23,7
Mai .....	849.700	22,9	38,6	26,9	27,7	26,4
Juin .....	972.100	26,1	48,6	26,9	27,5	26,1
Juillet .....	1.443.900	36,4	65,6	25,2	27,5	22,5
Août .....	971.800	24,1	44,2	24,8	25,8	22,3
Septembre .....	1.056.600	25,9	52,8	24,5	25,3	23,6
Octobre .....	1.909.200	46,7	83,0	24,5	25,8	23,2
Novembre .....	1.075.000	28,4	53,8	26,4	27,0	26,0
Décembre .....	1.060.500	27,7	50,5	26,1	26,7	25,7
<b>2003</b>						
Janvier .....	891.800	23,4	42,5	26,3	27,5	24,8
Février .....	702.500	17,0	36,9	24,2	25,3	23,2
Mars .....	1.208.400	29,5	57,5	24,4	25,2	23,3
Avril .....	1.145.600	31,2	54,6	27,2	28,2	25,7
Mai .....	836.300	23,1	39,8	27,7	28,4	27,0
Juin .....	586.000	16,4	27,9	28,1	28,9	27,5
Juillet .....	680.600	18,5	30,9	27,2	28,0	26,4
Août .....	627.600	17,2	29,9	27,5	28,1	26,9
Septembre .....	623.400	18,4	32,4	29,5	30,5	27,7
Octobre .....	1.060.900	32,6	46,1	30,7	31,4	30,0
Novembre .....	506.500	15,3	30,6	30,2	31,2	29,6
Décembre .....	503.100	15,9	22,9	31,6	32,5	30,9
<b>2004</b>						
Janvier .....	607.800	20,4	30,4	33,6	34,8	32,6
Février .....	487.800	16,9	25,7	34,7	35,6	33,9

Source : Bloomberg

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

## Euronext Paris (OCEANE 1,2 % 2001 – 2007)

	Volumes		Cours	
	Nombre de titres	Capitaux échangés	Plus haut	Plus bas
	(en titres) <sup>(1)</sup>	(en millions €)	(en euros)	
<b>2002</b>				
Janvier .....	25.136.000	4.918,2	197,0	194,4
Février .....	19.565.000	3.796,1	194,8	193,3
Mars .....	11.613.000	2.256,2	194,8	193,7
Avril .....	21.207.000	4.131,4	196,0	193,6
Mai .....	20.504.000	4.006,1	195,9	194,9
Juin .....	6.320.000	1.233,8	196,1	194,3
Juillet .....	2.353.000	458,8	196,3	193,7
Août .....	10.149.000	1.986,4	196,8	194,7
Septembre .....	12.553.000	2.467,3	197,0	196,1
Octobre .....	15.205.000	3.004,0	198,6	196,6
Novembre .....	15.526.000	3.089,1	199,6	198,4
Décembre .....	8.713.000	1.732,0	199,1	198,5
<b>2003</b>				
Janvier .....	6.800.000	1.343,0	200,0	195,0
Février .....	28.563.000	5.609,2	197,0	195,8
Mars .....	9.829.000	1.931,7	196,9	196,2
Avril .....	5.948.000	1.172,2	198,0	196,2
Mai .....	158.000	31,2	198,0	197,0
Juin .....	7.827.000	1.542,7	198,3	195,9
Juillet .....	233.000	44,5	198,3	183,7
Août .....	373.000	74,1	199,6	197,7
Septembre .....	13.692.000	2.726,5	201,0	197,3
Octobre .....	139.000	27,8	201,0	198,8
Novembre .....	1.211.000	242,1	200,9	199,0
Décembre .....	2.709.000	543,0	201,6	199,3
<b>2004</b>				
Janvier .....	195.000	39,0	204,0	196,7
Février .....	76.000	15,2	202,0	198,8

Source Euronext Paris S.A.

<sup>(1)</sup> Y compris les transactions effectuées hors bourse.

### 3.5 DIVIDENDES

Un dividende net de 2,45 euros (soit 3,675 euros avec avoir fiscal) sera proposé à l'Assemblée Générale du 15 avril 2004 aux actions portant jouissance au 1er janvier 2003. Si ce dividende est approuvé, il sera mis en paiement le 11 mai 2004.

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<sup>(1)</sup></u> (en millions d'euros)	<u>Dividende payé<sup>(1)</sup></u> (en millions d'euros)
<b>1998</b> .....	€ 1,50	222	207
<b>1999</b> .....	€ 1,75	259	236
<b>2000</b> .....	€ 1,90	283	268
<b>2001</b> .....	€ 2,06	291	277
<b>2002</b> .....	€ 2,30	316	296

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

Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France.

Les dividendes nets 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

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.

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.

### 4.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE GROUPE DANONE ET DU GROUPE

#### 4.1.1 Historique, faits marquants de l'année 2003 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 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 de produits laitiers et de 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 yoghourts aux Etats-Unis d'Amérique ; Générale Biscuit, une société 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 constitutions 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 bouteille. 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, ainsi que 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, été rebaptisée GROUPE DANONE, ci-après également “la Société”).

En 1997, le Groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (Produits Laitiers Frais, Boissons et Biscuits et Produits Céréaliers). Danone a ainsi procédé 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 et 2003 respectivement 56 % et 44 % du capital de BSN Glasspack, 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. En 2002, le Groupe a cédé la société Kro Beer Brands détentrice, entre autres, des marques *Kronenbourg* et *1664*, ses activités de fromage et charcuterie italiennes (Galbani), ainsi que ses activités brassicoles en Chine. Les activités cédées depuis 1997 représentaient un chiffre d'affaires global de l'ordre de 5,3 milliards d'euros.

Cette stratégie de recentrage a permis au Groupe de concentrer ses moyens financiers et humains sur des métiers 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 plus de 1,7 milliard d'euros depuis 1997.

Depuis 1998, le Groupe est organisé en trois pôles métiers mondiaux qui représentent 97 % du chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2003 : (i) les Produits Laitiers Frais, qui regroupent les yoghourts, les desserts et les aliments infantiles représentent environ 47 % du chiffre d'affaires consolidé, (ii) les Boissons, essentiellement l'eau conditionnée après la cession des activités de Bière en Europe, qui représentent environ 27 % du chiffre d'affaires consolidé, et (iii) les Biscuits et Produits Céréaliés, qui représentent environ 23 % du chiffre d'affaires consolidé.

La Société est une société holding et à ce titre perçoit des produits de ses participations. Elle remplit également des fonctions de direction, d'assistance et de conseil pour les sociétés du Groupe et à ce titre perçoit des redevances. Pour plus de détails, voir paragraphe 5.3 *Documents sociaux*.

#### *Faits marquants de l'année 2003*

La croissance du chiffre d'affaires du Groupe, qui s'est élevée à 7,2 % à périmètre et taux de change constants, a été soutenue tout au long de l'année, avec une accélération au troisième trimestre en raison notamment de la canicule qui a sévi en Europe et malgré l'impact défavorable de la pneumopathie atypique (« SRAS ») sur les ventes en Asie, en particulier en Chine.

La marge opérationnelle, en hausse pour la neuvième année consécutive, s'est améliorée de 48 points de base pour s'établir à 12,2 %. La croissance du Pôle Boissons s'est fortement accéléré au second semestre, s'élevant à 11 % à périmètre et taux de change constants. Cette performance est notamment due aux conditions météorologiques très favorables en Europe durant les mois d'été, dont l'impact, sur l'année, a été partiellement compensé par l'effet défavorable du SRAS sur les ventes en Asie. Le Pôle Produits Laitiers Frais a confirmé en 2003 son rôle de moteur de la croissance du Groupe avec une progression de 9,6 % de son chiffre d'affaires à périmètre et taux de conversion constants, dont une progression de 10,1 % pour les activités yoghourts et produits assimilés.

Au cours de l'exercice 2003, le Groupe a consolidé sa position de numéro un mondial du marché de l'eau en bonbonnes (*Home and Office Delivery*, également appelé HOD) en réalisant plusieurs opérations sur ce segment :

- Acquisition, début 2003, de Sparkling Springs Water Holdings, société présente en Amérique du Nord et en Europe, faisant suite à celle de Chateaud'Eau International fin 2002. Le 1er septembre 2003, les activités de Sparkling Springs en Angleterre et aux Pays-Bas, ainsi que la participation du Groupe dans Chateaud'eau International, ont été apportées à la société de droit néerlandais the Danone Springs of Eden BV, créée en partenariat avec Eden Springs Ltd, et dont le Groupe détient, directement et indirectement, 66,9 % du capital social et 50 % des droits de vote.
- Création, en novembre 2003, de la société DS Waters LP en partenariat avec le groupe Suntory Limited. DS Waters LP, dont le Groupe détient une participation inférieure à 50 %, regroupe l'ensemble des activités HOD de Suntory Water Group et de Danone aux Etats-Unis d'Amérique.

Par ailleurs, le Groupe a continué de 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. Ainsi, dans les Produits Laitiers Frais, le Groupe a sensiblement renforcé sa présence au Japon par l'acquisition d'une participation complémentaire dans Yakult, leader asiatique des probiotiques, dont le Groupe détient désormais 20 % du capital. De même, le Groupe a renforcé sa présence en Turquie en achetant la participation de 50 % détenue par son partenaire Sabanci, ainsi que les activités de produits laitiers de Nestlé. En fin d'année 2003, le Groupe est également devenu majoritaire dans Stonyfield Farm, le numéro 1 des yoghourts biologiques aux Etats-Unis d'Amérique, en portant sa participation de 40 % à 80 %.

## Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2003

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 PRODUITS CEREAALIERS		AUTRES
<b>EUROPE</b>		<b>EUROPE</b>		<b>EUROPE</b>		<b>ACTIVITES ALIMENTAIRES</b>
ALLEMAGNE	SLOVAQUIE	ALLEMAGNE	MEXIQUE	ALLEMAGNE	AMERIQUES	ETATS-UNIS D'AMERIQUE
Danone GmbH 100 %	Danone Spol s.r.o 100 %	Danone Waters Deutschland 100 %	Bonafont 100 %	Lu Snack Foods 100 %	Danone Argentina S.A. 99,37 %	Lea & Perrins 100 %
AUTRICHE	TURQUIE	TURQUIE	Pureza Aga 50 %	Griesson De Beukelaer 39,97 %	BRESIL	GRANDE-BRETAGNE
Danone Ges.mbH 100 %	Danone Tikvesli 100 %	ESPAGNE	URUGUAY	BELGIQUE	Danone Ltda 100 %	HP Foods 100 %
BELGIQUE		Aguas de Lanjarón 78,61 %	Salus 42,30 %	Lu Belgique 100 %	COLOMBIE	CHINE
N.V. Danone S.A. 100 %	<b>AMERIQUES</b>	Dasanbe 50 %		DANEMARK	Galletas Noel 30 %	Amoy 93,56 %
BULGARIE	ARGENTINE	Font Vella 77,01 %	<b>AFRIQUE &amp; MOYEN-ORIENT</b>	Lu Nordic 100 %		Shanghai Amoy Foods 56,14 %
Danone Serdika 69,64 %	Danone Argentina S.A. 99,37 %	Mahou 33,34 %	MAROC	ESPAGNE	<b>AFRIQUE &amp; MOYEN-ORIENT</b>	
DANEMARK	Logistica La Serenissima 49,69 %	FRANCE	Sotherma 30 %	Lu Biscuits 100 %	EGYPTE	
Danone A/S 100 %	BRESIL	Evian 100 %		FINLANDE	Danone Mashreq 50,98 %	
ESPAGNE	Danone Ltda. 100 %	Mont Roucouc 100 %	<b>ASIE</b>	Lu Finlande 100 %	MAROC	
Danone S.A. 55,96 %	CANADA	Seat 99,86 %	AUSTRALIE	FRANCE	Bimo 50 %	
Danone Canaries (Iltesa) 43,93 %	Danone Inc. 100 %	Smda 100 %	Frucor Beverages 93,56 %	Lu France 100 %	TUNISIE	
FINLANDE	MEXIQUE	Volvic 100 %	CHINE	Danone International	Société Tunisienne de	
Danone 100 %	Danone de Mexico 100 %	GRANDE-BRETAGNE	Aquarius 46,78 %	Brands Paris 100 %	Biscuiterie 20 %	
FRANCE	ETATS-UNIS D'AMERIQUE	Danone Waters UK &	Hangzhou Wahaha	GRANDE-BRETAGNE		
Blédina 100 %	The Dannon Co. 100 %	Ireland 100 %	group 47,72 %	The Jacob's Bakery 100 %	<b>ASIE</b>	
Danone 100 %	Stonyfield Farm 80 %	ITALIE	Robust group 86,08 %	GRECE	CHINE	
GRANDE-BRETAGNE	<b>AFRIQUE &amp; MOYEN ORIENT</b>	Italaquae 92,67 %	Shenzhen Health	Papadopoulos 60 %	Jiangmen Danone Biscuits	
Danone Ltd 100 %	AFRIQUE DU SUD	PAYS BAS	Drinks 56,14 %	IRLANDE	93,56 %	
GRECE	Clover Danone 55 %	The Danone Springs of Eden BV	INDONESIE	Irish Biscuits 100 %	Shanghai Danone Biscuits	
Delta Dairy 30 %	Clover Beverages 39,46 %	66,9 % <sup>(2)</sup>	Aqua 69,23 %	ITALIE	Foods Co. Ltd. 93,56 %	
HONGRIE	ALGERIE	POLOGNE	JAPON	Saiwa 100 %	INDE	
Danone Kft 100 %	Danone Djurdjura 51 % <sup>(2)</sup>	Zywiec Zdroj 88,02 %	Kirin Danone Mitsubishi 25 %	HONGRIE	Britannia Industries Ltd. 21,12 %	
IRLANDE	ARABIE SAOUDITE	TURQUIE	NOUVELLE-ZELANDE	Györi Keksz 100 %	INDONESIE	
Danone Ltd 100 %	Al Safi Danone 50,10 % <sup>(2)</sup>	Danone Hayat 100 %	Frucor 93,56 %	NORVEGE	PT Danone Biscuits 93,56 %	
ITALIE	ISRAËL	<b>AMERIQUES</b>		Lu Norvege 100 %	MALAISIE	
Danone SpA 100 %	Strauss Dairy 20 %	ARGENTINE		PAYS-BAS	Evercrisp Manufacturing 93,56 %	
Danone Nederland B.V. 100 %	MAROC	Aguas Danone de Argentina 100 %		Lu Nederland 100 %	NOUVELLE-ZELANDE	
POLOGNE	Centrale Laitière 29,22 %	Danone Argentina S.A. 99,37 %		REPUBLICQUE TCHEQUE	Opavia Lu 99,71 %	
Bakoma 52,43 % <sup>(1)</sup>	TUNISIE	CANADA		RUSSIE	Griffin's Foods 93,56 %	
Danone Sp zoo 100 %	Stial-Socoges 50 %	Danone Waters of North		Bolshevik 76,33 %	PAKISTAN	
PORTUGAL	<b>ASIE</b>	America Inc. 100 %		SUEDE	Continental Biscuits Ltd 46,30 %	
Danone Portugal S.A. 54,02 %	JAPON	ETATS-UNIS D'AMERIQUE		Lu Sverige 100 %		
REPUBLIQUE TCHEQUE	Calpis Ajinomoto Danone 50 %	CCDA Waters 49 %				
Danone a.s. 98,04 %	Yakult 20,2 %	Great Brands of Europe 100 %				
ROUMANIE		DS Waters LP 49,96 %				
Danone SRL 65 %						
RUSSIE						
Danone Industria 70 %						
Danone Volga 61,79 %						

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

<sup>(2)</sup> En vertu du pacte d'actionnaires, les droits de vote sont en substance de 50 %.

## 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 13,1 milliards d'euros et un résultat opérationnel de 1,6 milliard d'euros en 2003. Pour une explication détaillée des résultats réalisés par le Groupe en 2003, voir Chapitre 5 *Patrimoine — Situation Financière — Résultats*.

En volume, le Groupe DANONE est le premier producteur mondial de Produits Laitiers Frais, le second producteur mondial de Biscuits et Produits 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 d'Amérique), 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, *Wahaha*, première marque chinoise d'eau en bouteilles et *Aqua* la marque leader sur le marché indonésien de l'eau conditionnée. 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 interne, a conduit à une très forte progression des ventes hors d'Europe occidentale. Ces ventes représentent 38 % du chiffre d'affaires des activités conservées au 31 décembre 2003, contre moins de 15 % en 1995.

La marque *Danone* (*Dannon* aux Etats-Unis d'Amérique) représente maintenant plus de 40 % des ventes du Groupe et a enregistré au cours de l'exercice 2003 une croissance interne de plus de 9 %. Elle est principalement utilisée pour les produits laitiers frais, mais aussi pour de l'eau en bouteilles aux Etats-Unis d'Amérique et dans certains pays européens, ainsi que pour des biscuits en Asie. Par ailleurs, environ 60 % des ventes du Groupe sont réalisées sous quatre marques (*Danone*, *Lu*, *Evian*, *Wahaha*).

La croissance interne 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 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 2003 et détient de très fortes positions au Royaume-Uni, en Allemagne et au Japon. *Volvic* est la marque leader des eaux plates en Allemagne et la première eau importée au Japon.

### Produits et marchés

Les tableaux ci-dessous présentent les activités du Groupe par principaux marchés géographiques (Europe, Asie et Reste du Monde) et par pôles d'activité.

## Zones géographiques

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires net et le résultat opérationnel consolidés des activités du Groupe en Europe, en Asie et dans le Reste du Monde, pour les exercices 2001, 2002 et 2003.

	Exercice Clos le 31 décembre <sup>(1)(2)</sup>					
	2001		2002		2003	
	(En millions d'euros, sauf %)					
<b>Chiffre d'affaires<sup>(3)</sup></b>						
Europe .....	9.147	63,2 %	8.841	65,2 %	8.876	67,6 %
Asie .....	1.934	13,4 %	2.080	15,3 %	1.957	14,9 %
Reste du Monde .....	3.389	23,4 %	2.634	19,5 %	2.298	17,5 %
<b>Total</b> .....	<u>14.470</u>	<u>100,0 %</u>	<u>13.555</u>	<u>100,0 %</u>	<u>13.131</u>	<u>100,0 %</u>
<b>Résultat opérationnel<sup>(3)</sup></b>						
Europe .....	1.121	69,7 %	1.192	75,0 %	1.244	77,6 %
Asie .....	231	14,4 %	277	17,3 %	279	17,4 %
Reste du Monde .....	246	15,3 %	175	11,0 %	196	12,2 %
Frais centraux non répartis <sup>(4)</sup> .....	11	0,6 %	(54)	(3,3) %	(115)	(7,2) %
<b>Total</b> .....	<u>1.609</u>	<u>100,0 %</u>	<u>1.590</u>	<u>100,0 %</u>	<u>1.604</u>	<u>100,0 %</u>

(1) Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, le chiffre d'affaires du Groupe est publié selon une nouvelle répartition géographique. Les nouvelles zones géographiques sont l'Europe (qui comprend l'Europe de l'Ouest, l'Europe Centrale et de l'Est), l'Asie (qui inclut la région Pacifique à savoir Nouvelle-Zélande et Australie) et le Reste du Monde (composé du continent américain, de l'Afrique et du Moyen-Orient). L'information pour les années 2001 et 2002 a été retraitée en fonction de cette nouvelle répartition géographique.

(2) 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.

(3) Chiffre d'affaires ou résultat opérationnel des sociétés après élimination des ventes entre sociétés appartenant à la même zone et des cessions entre zones.

(4) Les frais centraux non répartis représentent le solde des charges du Groupe qui n'ont pas été affectées aux pôles opérationnels.

## Pôles d'activité

Le tableau ci-dessous présente par pôle d'activité le chiffre d'affaires net et le résultat opérationnel consolidés du Groupe pour les exercices 2001, 2002 et 2003.

	Exercice Clos le 31 décembre					
	2001		2002		2003	
	(En millions d'euros, sauf %)					
<b>Chiffre d'affaires<sup>(1)</sup> :</b>						
Produits Laitiers Frais <sup>(2)</sup> .....	6.928	47,9 %	6.276	46,4 %	6.185	47,1 %
Boissons <sup>(3)</sup> .....	3.796	26,2 %	3.691	27,2 %	3.557	27,1 %
Biscuits et Produits Céréaliés .....	3.371	23,3 %	3.232	23,8 %	3.071	23,4 %
Autres Activités Alimentaires .....	375	2,6 %	356	2,6 %	318	2,4 %
<b>Total</b> .....	<u>14.470</u>	<u>100 %</u>	<u>13.555</u>	<u>100 %</u>	<u>13.131</u>	<u>100 %</u>
<b>Résultat opérationnel<sup>(1)</sup> :</b>						
Produits Laitiers Frais <sup>(2)</sup> .....	790	49,2 %	802	50,4 %	845	52,7 %
Boissons <sup>(3)</sup> .....	432	26,8 %	464	29,2 %	537	33,5 %
Biscuits et Produits Céréaliés .....	316	19,6 %	317	19,9 %	280	17,4 %
Autres Activités Alimentaires .....	60	3,8 %	61	3,8 %	57	3,6 %
Frais centraux non répartis .....	11	0,6 %	(54)	(3,3) %	(115)	(7,2) %
<b>Total</b> .....	<u>1.609</u>	<u>100 %</u>	<u>1.590</u>	<u>100 %</u>	<u>1.604</u>	<u>100 %</u>

(1) Chiffre d'affaires ou résultat opérationnel des sociétés après élimination des ventes entre sociétés appartenant au même pôle et des cessions internes. Les cessions internes correspondent à des ventes de produits entre sociétés appartenant à des pôles différents. Elles s'élèvent respectivement à 17, 19 et 19 millions pour les années 2001, 2002 et 2003.

(2) En 2002, les activités italiennes de fromage et de charcuterie, cédées, n'ont été consolidées que sur les 4 premiers mois de l'année.

(3) En 2002, les activités d'eau en bouteilles aux Etats-Unis d'Amérique, cédées, n'ont été consolidées que sur les 6 premiers mois de l'année.

**Produits Laitiers Frais.** Avec un chiffre d'affaires d'environ 6,2 milliards d'euros en 2003, représentant environ 3,3 millions de tonnes, Danone est le premier producteur mondial de produits laitiers frais avec une part de marché mondiale supérieure à 18 % et une part de marché moyenne supérieure à 25 % sur ses 10 premiers marchés. Son poids relatif est ainsi trois fois supérieur à celui de son premier concurrent. L'activité de ce pôle repose essentiellement sur les yoghourts et produits assimilés qui constituent plus de 90 % de son chiffre d'affaires, le solde étant représenté par les aliments infantiles vendus essentiellement en France sous la marque *Blédina* et, jusqu'en avril 2002, les activités de fromage et charcuterie de Galbani.

**Principaux marchés et marques.** Le chiffre d'affaires de ce pôle est réalisé pour 76 % en Europe et 24 % dans le Reste du Monde. En Europe les principaux marchés de Danone pour les Produits Laitiers Frais sont la France, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et le Bénélux, qui, ensemble, ont représenté 61 % du chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais en 2003. Dans le reste du monde, les principaux marchés du Groupe sont les Etats-Unis d'Amérique, le Mexique 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*. Le Groupe est également leader du marché français des produits d'alimentation infantile avec la marque *Blédina*.

En Espagne, le Groupe détient 55,96 % de Danone S.A., premier producteur espagnol de produits laitiers frais avec une part de marché d'environ 50 %. Danone est également le leader italien des yoghourts avec une part de marché d'environ 25 %.

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 n° 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 une participation de 30 % dans la société Delta Dairy spécialisée dans les produits laitiers frais.

Avec l'acquisition en août 2002 auprès de Uniq Plc de la marque *Shape*, qui est n° 2 au Royaume-Uni sur le segment des produits laitiers allégés, le Groupe est devenu n° 3 sur le marché britannique des produits laitiers frais et a augmenté son chiffre d'affaires de près de 50 % sur ce marché.

Dans les pays de l'Europe de l'Est, Danone est le premier producteur de produits laitiers frais en Pologne, Hongrie, République Tchèque, Slovaquie, Bulgarie et Roumanie. 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 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 volume, en Amérique Latine et second producteur en Amérique du Nord. Le Groupe occupe une position de leader au Mexique, en Argentine et au Canada, et une position de n° 2 aux Etats-Unis d'Amérique.

Dans la zone Asie-Pacifique, le Groupe est présent en Australie et au Japon, par voie de licences ou de joint-ventures. En Chine, associé à 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 Algérie, en Tunisie, en Arabie Saoudite et en Israël, lesquels ont tous des positions de premier plan dans leur pays respectifs. Le Groupe est également présent en Afrique du Sud, avec une participation majoritaire dans la société Danone Clover, ainsi qu'en Turquie où le Groupe a renforcé sa présence en décembre 2003 suite à l'acquisition des activités produits laitiers de Nestlé et au rachat de la participation de 50 % détenue par son partenaire Sabanci dans leur joint-venture commune.

**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 termes de formulation

que de format ou de packaging. Le dynamisme du Pôle est fortement lié à sa capacité à déployer, décliner et adapter très rapidement dans de nombreux pays des concepts globaux avec notamment une gamme allégée sous les noms *Taillefine*, *Vitalinea* ou *Ser*, une gamme au bifidus sous les noms *Bio* ou *Activia*, une gamme *Actimel* et une gamme de fromages frais pour enfants.

En 2003, plusieurs lancements ont confirmé la capacité du Pôle à adapter localement des concepts globaux. *Activia* a ainsi été lancé en Arabie Saoudite, au Mexique et en Hollande, après avoir été adapté afin de respecter les spécificités des goûts des consommateurs locaux. De même, *Danao* a été introduit en Espagne, sous un format plus petit que dans d'autres pays, comme produit destiné aux enfants.

Lancé en 1995, *Actimel*, produit laitier probiotique maintenant commercialisé dans près de 20 pays, continue d'enregistrer une très forte progression de ses ventes. Son chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants a progressé de près de 30 % en 2003, pour atteindre près de 620 millions d'euros. La croissance d'*Actimel* provient, à hauteur de 75 %, de cinq pays : l'Espagne, la France, la Grande-Bretagne, l'Allemagne et l'Italie. Par ailleurs, les forts taux de croissance enregistrés en 2003 en Argentine, Pologne et Russie confirment le potentiel de ce type de produits dans les pays en développement.

Aux Etats-Unis d'Amérique, après le succès de *La Crème* depuis 2002, le Groupe a continué en 2003 d'introduire des innovations telles que *Fruition* et *Light'n Fit Smoothie*, deux yoghourts à boire, et *La Crème Mousse*. Le marché américain représente un fort potentiel de croissance, caractérisé par une faible consommation par habitant comparée aux standards de l'Europe de l'Ouest. Compte tenu de son portefeuille de produits, Danone est bien positionné pour être un contributeur majeur à cette croissance.

Présent à l'origine et depuis plus de trente ans dans cinq grands pays, *Petit Gervais aux fruits*, le fromage frais destiné aux enfants est devenu le plus international des concepts Danone et il est aujourd'hui consommé dans 35 pays. La croissance est portée par une stratégie d'innovation permanente et d'adaptation locale (d'un pays à l'autre la gamme porte un nom différent : *Danonino*, *Danimials*, *Petits Gervais*) ainsi que par un positionnement identique (le fromage frais qui aide les enfants à grandir).

**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 d'afficher une croissance assez soutenue en Europe occidentale, tirée par l'innovation et le dynamisme des produits à positionnement santé. Aux Etats-Unis d'Amérique, le marché a connu une accélération certaine au cours des derniers exercices, faisant de cette catégorie de produits l'une des plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire dans le pays. Danone vient de lancer une gamme « low carb » s'adaptant ainsi à la demande des consommateurs américains. Dans les pays émergents, les marchés ont globalement connu une évolution favorable, parfois perturbée 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.

Danone prévoit par ailleurs une poursuite de la croissance de la demande d'aliments pour enfants en France, provenant, d'une part, du passage du "fait maison" à l'alimentation préparée, sous l'influence des nouveaux modes de vie, et d'autre part, du succès rencontré par les nouvelles gammes de produits innovants mis sur le marché, lesquelles allient praticité et qualités nutritionnelles.

**Boissons.** Le pôle Boissons regroupe les activités du Groupe dans l'eau conditionnée et les autres boissons non alcoolisées. Le chiffre d'affaires du pôle Boissons, de 3,6 milliards d'euros en 2003, a été réalisé pour 45 % en Europe, 37 % en Asie et 18 % dans le Reste du Monde.

Groupe Danone est le premier producteur mondial (en volume) d'eau conditionnée, avec deux des cinq premières marques mondiales d'eau embouteillée (*Evian* et *Volvic*) et la première marque mondiale d'eau conditionnée (*Aqua* - Indonésie). Avec environ 16,3 milliards de litres d'eau conditionnée commercialisés en 2003, le Groupe détient une part de marché mondiale de l'ordre de 11 %. Danone occupe la seconde place en Europe, la première place en Asie-Pacifique et est un acteur majeur en Amérique Latine.

**Principaux marchés et marques.** 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 du Groupe sur le segment de l'eau en bouteilles est la France, où il détient environ 23 % 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 23 % du marché, grâce à ses marques *Lanjarón*, *Font Vella* et *Fonter*. En Italie, Danone est un acteur majeur du marché des eaux en bouteilles, grâce à sa filiale Italaquae, qui commercialise les marques *Ferrarelle* (eau gazeuse) et *Boario* (eaux plate et gazeuse). En Grande-Bretagne, marché en forte croissance sur le segment de l'eau plate, le Groupe occupe une position de leader grâce à *Evian* et *Volvic*. En Allemagne, le Groupe est leader sur le segment de l'eau plate. Par ailleurs, avec la constitution de the Danone Springs of Eden BV en septembre 2003, en partenariat avec Eden Springs Ltd, le Groupe détient une position de numéro 2 sur le marché en forte croissance de l'eau en bonbonnes.

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

Dans la zone Afrique du Nord, Proche et Moyen-Orient, Danone a renforcé sa présence en Turquie suite au rachat de la participation de 50 % détenue par son partenaire Sabanci dans Danone Hayat. Par ailleurs, le Groupe est présent au Maroc où il a pris en 2001, en collaboration avec l'ONA, une participation de 30 % dans Sotherma, une des sociétés leader dans l'eau embouteillée au Maroc.

Aux Etats-Unis d'Amérique, le Groupe a renforcé en 2003 sa position sur le segment des grands contenants livrés à domicile en signant un accord de partenariat avec le groupe Suntory Limited qui s'est traduit par la création de DS Waters LP, une joint-venture qui regroupe l'ensemble des activités de Suntory Water Group et les activités HOD de Danone aux Etats-Unis d'Amérique. DS Waters LP occupe une position de leader sur le marché américain du HOD. Sur le marché des eaux en bouteilles, le Groupe occupe une position importante sur le segment premium grâce à la marque *Evian*, dont la commercialisation est assurée depuis juillet 2002 par The Coca Cola Company. Le Groupe est également présent sur le marché des eaux domestiques, principalement sous les marques *Dannon* et *Sparkletts*, au travers de la société créée en 2002 avec The Coca Cola Company qui en détient 51 %.

Au Canada, le Groupe occupe une position de leader sur le segment des grands contenants livrés à domicile et a renforcé sa position sur ce segment en 2003 par l'acquisition de la société Sparkling Springs Water Holdings. Le Groupe occupe une position de leader sur le marché des eaux en bouteilles, avec plus de 50 % 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 de l'eau en bouteilles au travers de Bonafont, leader sur ce marché, et détient une participation de 50 % de Pureza Aga, acteur majeur du marché mexicain de l'eau en grands contenants livrés à domicile. Par sa taille, le marché mexicain de l'eau embouteillée constitue un des premiers marchés de la planète et le premier marché émergent. Danone est par ailleurs 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 est de loin le principal acteur du marché de l'eau conditionnée avec une part de marché globale supérieure à 20 %.

En Chine, le Groupe occupe une position de leader avec plus de 40 % du marché de l'eau en bouteilles et près de 3 milliards de litres vendus en 2003, principalement sous les marques *Wahaha* et *Robust*. Danone est également leader sur le marché des boissons lactées dans ce pays et est un acteur majeur des marchés du cola et des thés prêts à boire.

En Indonésie, Aqua, société dont le Groupe détient 74 %, est de loin le premier acteur dans le pays avec plus de 50 % du marché. Une large part de ses activités est réalisée sur le segment des grands contenants. En 2003, Aqua se positionne, avec 3,4 milliards de litres commercialisés, comme la première marque mondiale d'eau conditionnée.

Au Japon, en septembre 2002, le Groupe a signé un accord de partenariat avec le groupe Mitsubishi et Kirin Beverage Corp., l'un des leaders japonais des boissons, dans le but d'accélérer la croissance des

ventes de la marque *Volvic* au Japon et de participer au développement du marché des eaux locales. Danone est leader en valeur du marché de l'eau embouteillée au Japon et détient une position dominante sur le segment « premium » des eaux importées avec les marques *Volvic* et *Evian*.

*Nouveaux produits.* L'innovation a, à nouveau, fortement contribué à la croissance, le Groupe confirmant sa capacité à répondre à l'évolution des tendances de consommation.

Le segment des eaux aromatisées, dont les ventes ont été particulièrement dynamiques, s'est enrichi de nouvelles références et marques. Sur le marché argentin, la gamme *Ser* s'est largement développée en 2003 : la gamme, composée à l'origine d'une eau plate enrichie en calcium et d'une eau pétillante peu sucrée aromatisée (*Lime & Lemon*), est devenue numéro deux de son marché dès octobre. Au Mexique, *Levite*, l'eau aromatisée lancée en 2002, représente déjà 20 % des ventes de Bonafont en 2003. En France, le lancement de *Taillefine* aromatisée a été un succès. Grâce à ses innovations, le Groupe détient plus de 63 % de part de marché des eaux aromatisées en France.

Par ailleurs, le segment des boissons énergisantes a connu un développement très significatif en Asie. En Nouvelle-Zélande, Frucor, le leader des boissons énergisantes et des jus de fruits, a vu ses ventes progresser rapidement (autour de +15 %), grâce, notamment, au lancement de nouvelles marques comme *H2O*, une eau aromatisée à destination des femmes sportives. En avril 2003, *Mizone* a été introduit en Chine sous le nom *Maidong*, via la société Robust. Fin 2003, les ventes en Chine de *Maidong* étaient deux fois supérieures aux ventes réalisées en Australasie. En Australie, Frucor a renforcé ses positions grâce au lancement de la version sans sucre de « V ».

*Tendances du marché.* 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. L'univers des boissons rafraîchissantes, faiblement sucrées et à base d'eau, est un marché porteur et les eaux aromatisées devraient représenter une part importante de la croissance du Pôle. Le marché européen, le plus important au monde, continue de connaître une croissance soutenue en dépit d'une consommation par habitant déjà relativement élevée. Hors d'Europe occidentale, la consommation d'eau embouteillée progresse régulièrement. Certains pays, qui disposent déjà d'un marché de taille significative, tels les Etats-Unis d'Amérique, la Chine ou l'Indonésie affichent des taux de croissance à deux chiffres.

*Biscuits et Produits Céréaliers.* Avec un chiffre d'affaires d'environ 3,1 milliards d'euros en 2003, représentant environ 1,2 million de tonnes, Danone est le second producteur mondial de biscuits et produits céréaliers. Le Groupe produit des biscuits sucrés, représentant plus de la moitié du chiffre d'affaires réalisé dans le pôle Biscuits et Produits Céréaliers, ainsi que des produits salés, de la panification sèche, des crackers et de la pâtisserie industrielle. La catégorie garde un fort potentiel de développement avec, dans certaines régions, des taux de croissance supérieurs à ceux de la moyenne des autres catégories de l'agroalimentaire.

*Principaux marchés et marques.* Le chiffre d'affaires du pôle est réalisé en Europe pour 77 %, en Asie pour 18 % et dans le Reste du Monde pour 5 %.

La marque *LU* constitue la première marque du Pôle, représentant plus de 40 % de son chiffre d'affaires, avec une présence dominante en Europe occidentale. La marque *Danone* est quant à elle utilisée en Asie, notamment en Chine et en Indonésie. Le Groupe dispose par ailleurs dans le monde de diverses marques locales résultant de ses nombreuses opérations de développement externe 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, en Suède et en Finlande les gammes ont ainsi migré sous la marque générique *LU* au cours des années 2001 et 2002.

En Europe occidentale, le Groupe occupe une position de leader, avec de fortes positions de n° 1 en France, au Bénélux, en Grèce et dans les Pays Nordiques. Au Royaume-Uni, le Groupe, qui y commercialise ses produits sous la marque *Jacob's*, a fortement recentré son portefeuille d'activités 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 n° 2, et a profité sur le segment salé de la reprise de *Fonzies* 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.

En Amérique Latine, Danone est le premier producteur de biscuits et produits 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 a réussi à maintenir une position de n° 2, dans un marché très concurrentiel, en dépit de l'instabilité de l'environnement économique. En Argentine, *Bagley* demeure la première marque du pays.

Dans la région Asie Pacifique, Danone est le premier acteur sur le marché des biscuits et produits 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 et en Nouvelle-Zélande, où il détient une part de marché proche de 40 %. En Indonésie, le Groupe continue d'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, d'instauration de nouveaux instants de consommation et de déclinaison géographique large des concepts à fort potentiel.

La gamme « Petit Déjeuner » a continué d'être déployée en Europe et s'est enrichie de nouvelles variétés. Lancée en 2001, cette gamme vise un instant de consommation, le petit déjeuner, pendant lequel la consommation de biscuits reste faible. Les biscuits de la gamme bénéficient des apports du concept EDP (énergie à diffusion progressive), développé par Danone Vitapole, et dont les effets ont été validés par des experts internationaux. Les équipes Recherche et Développement («R&D») du Groupe ont pu démontrer que certains « glucides complexes » des céréales sont digérés lentement et libèrent sur une durée optimale le glucose indispensable au bon fonctionnement du corps et du cerveau. Grâce à une combinaison originale de formulation de la pâte, de préparation et de cuisson, ce bénéfice nutritionnel a été mis à profit dans la gamme Prince Petit Déjeuner qui vise la cible des enfants ainsi que la gamme *LU* Petit Déjeuner, son équivalent pour les adultes. Lancé en France avec succès, le label est également développé en Belgique, Hollande, Italie et Espagne, et s'étend depuis quelques années en Hongrie, en Russie, en Pologne et en République Tchèque. Dans ce pays, la gamme « *Bédédobreranno* » d'Opavia, la filiale locale du Groupe, s'est enrichie de plusieurs recettes « Muesli » et « Quatre Céréales », qui viennent renforcer le positionnement santé de la gamme tchèque.

*Prince*, la gamme pilier du segment Enfants, continue d'enregistrer une solide croissance de son chiffre d'affaires, en particulier sur les marchés clés, comme la France, le Bénélux et l'Espagne.

*Autres Activités Alimentaires.* Ces activités ont représenté, en 2003, un chiffre d'affaires de 318 millions d'euros. Elles comprennent les activités de sauces du Groupe, *HP Foods* en Grande-Bretagne, *Lea & Perrins* aux Etats-Unis d'Amérique et *Amoy* en Chine. Le Groupe commercialise par ailleurs des produits d'épicerie asiatiques sous la marque *Amoy*, lesquels sont 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 d'y connaître une croissance notable. En Asie, et plus particulièrement en Chine, le marché des sauces continue de progresser.

## **Achats**

*Matières premières.* Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement : (i) les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait, 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 représentent une part plus limitée des achats du Groupe.

*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, de sorte que seule une faible portion des achats est directement soumise aux fluctuations des cours mondiaux. En 2003, le prix du lait a baissé en Europe et en Amérique du Nord, alors qu'il restait orienté à la hausse en Amérique Latine. Les autres matières premières alimentaires, essentiellement les préparations à base de fruits, le sucre, le cacao, la farine et les matières grasses végétales, 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 justifié par une structure de marché concentrée et un 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. Le prix du PET, une des principales matières premières d'emballage achetées par le Groupe, est resté stable en Europe en 2003 mais il a été en hausse en Asie avec une forte volatilité. Les autres grandes matières premières d'emballage (plastiques rigides, films plastiques et carton) n'ont pas enregistré d'évolution significative de prix à l'échelle du Groupe sur la période.

### **Marques et propriété industrielle**

*Protection des droits de la propriété intellectuelle et industrielle.* Danone est propriétaire, dans le monde entier, de marques, modèles, droits d'auteur déposés ou non. L'étendue territoriale de protection dépend de l'importance des produits concernés : protection mondiale pour les produits à vocation internationale, protection locale ou régionale pour les autres produits. Le Groupe a établi pour cela une charte, à l'application de laquelle les équipes sont spécifiquement formées, et procède régulièrement à des révisions de portefeuilles produits/droits correspondants avec chacune de ses filiales, de façon à assurer la protection des noms, décors et formes, publicités, sites Internet, etc. utilisés par le Groupe.

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.

Les marques, modèles, droits d'auteur, déposés 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 de progresser en Amérique du Nord et dans les pays émergents. En 2003, les dix premiers clients mondiaux du Groupe ont représenté environ 35 % du chiffre d'affaires net consolidé ; six d'entre eux sont d'origine française. Carrefour, premier client du Groupe, représente à lui seul environ 11 % 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. 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.

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

Ainsi, dans les pays émergents et principalement en Asie et en Amérique Latine, 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. Une force de distribution constitue un atout compétitif indéniable dans les pays où le commerce traditionnel et les supermarchés non organisés

représentent encore une part significative des ventes alimentaires. Ainsi, en Amérique Latine, 65 % des ventes de produits laitiers frais sont réalisées au travers de ces réseaux de distribution de proximité : en Argentine, en particulier, le Groupe bénéficie d'un système de distribution qui permet, par capillarité, de livrer plus de 75.000 points de vente grâce à une flotte de plus de 1.000 camions.

Le Groupe a bâti au cours des trois dernières années des positions de leader sur le marché des eaux en bonbonnes en Amérique du Nord, en Amérique Latine, en Asie et plus récemment en Europe. Cette activité implique une vente directe aux consommateurs (HOD – par exemple aux Etats-Unis d'Amérique ou en Europe) ou par l'intermédiaire de magasins de détail franchisés (par exemple Robust en Chine).

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 notamment au travers d'une 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 termes 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 Produits Céréaliés. 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 locale. 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, visant à créer une relation directe avec les consommateurs, devrait continuer de se développer. Cette stratégie s'articule, en France, autour d'une base de données de 3,5 millions de foyers, animée par un programme relationnel personnalisé et segmenté par profil de consommateur. Ce programme comprend notamment l'envoi de Danoé, le magazine des marques du Groupe, de lettres d'informations électroniques ainsi que des coupons de réduction et d'offres transversales, telles que le "Bingo des marques", qui fédèrent l'ensemble des marques du Groupe.

## **Sécurité alimentaire, management qualité et réglementation**

**Sécurité alimentaire.** La sécurité alimentaire est une priorité absolue pour le Groupe qui 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 Danone 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, physiques ou allergiques. L'objectif est de maîtriser les

risques aussi bien dans le Groupe que chez les fournisseurs. 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 en 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, 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 de traçabilité, dont l'objectif est de lui permettre 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. Par ailleurs, le Groupe effectue périodiquement un « état des lieux » afin d'évaluer le niveau de maîtrise de l'ensemble des risques.

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 communs de préoccupation 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 ainsi que dans la recherche de la performance. Le Groupe fait de la qualité un facteur déterminant dans l'ensemble de ses processus, pour chacun de ses métiers et activités. Les systèmes de management de la qualité s'articulent autour de trois axes prioritaires : (i) l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques alimentaires dès l'approvisionnement des matières et jusqu'à la consommation des produits, (ii) la maîtrise et l'amélioration continue de l'ensemble des processus, et (iii) la mesure et la prise en compte de la qualité perçue par les consommateurs. La démarche qualité s'appuie sur une mesure 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 leur 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. Le Groupe est ainsi engagé dans un processus d'évolution de la certification de ses sites industriels, de la norme ISO 9002 vers la norme ISO 9001 puis vers le système de référence Danone, bâti sur la norme ISO 22000. Ce système de référence permettra au Groupe d'avoir un seul outil de management de la qualité et facilitera ainsi l'alignement de tous les plans d'action vers l'atteinte des objectifs définis par le Groupe. Au 31 décembre 2003, environ 40 % 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 et les Pôles ont des spécialistes réglementaires ayant 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.

### **Concurrence**

Les concurrents de Danone, dans ses métiers, sont de grands groupes internationaux de l'agroalimentaire et des boissons comme Nestlé, Kraft, PepsiCo, Coca-Cola, 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 et sur sa capacité à exploiter localement la diversité de son portefeuille mondial de produits.

Dans le reste du monde, essentiellement les 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 accessible au plus grand nombre.

#### 4.1.3 Ventilation du chiffre d'affaires réalisé au cours des trois derniers exercices

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

	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
<b>Pôles d'activité :</b>			
Produits Laitiers Frais .....	47,9 %	46,4 %	47,1 %
Boissons .....	26,2 %	27,2 %	27,1 %
Biscuits et Produits Céréaliers .....	23,3 %	23,8 %	23,4 %
Autres Activités Alimentaires .....	2,6 %	2,6 %	2,4 %
	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>
<b>Zones géographiques<sup>(1)</sup> :</b>			
Europe .....	63,2 %	65,2 %	67,6 %
Asie .....	13,4 %	15,3 %	14,9 %
Reste du Monde .....	23,4 %	19,5 %	17,5 %
	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>

<sup>(1)</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, le chiffre d'affaires du Groupe est publié selon une nouvelle répartition géographique. Les nouvelles zones géographiques sont l'Europe (qui comprend l'Europe de l'Ouest, l'Europe Centrale et de l'Est) , l'Asie (qui inclut la région Pacifique à savoir Nouvelle-Zélande et Australie) et le Reste du Monde (composé du continent américain, de l'Afrique et du Moyen-Orient). L'information pour les années 2001 et 2002 a été retraitée en fonction de cette nouvelle répartition géographique.

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

## 4.2 DEPENDANCE EVENTUELLE

**Risques de dépendance 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 de dépendance liés à la concentration des achats de certains produits et services auprès d'un nombre limité de fournisseurs.** Dans le cadre de la politique d'optimisation de ses procédures d'achat, le Groupe centralise les achats de certaines matières ou services de sous-traitance auprès d'un nombre limité de fournisseurs. Si ces fournisseurs ne sont pas en mesure de mettre à la disposition du Groupe les quantités de matières dont le Groupe a besoin ou bien si ces fournisseurs ne sont pas en mesure d'effectuer les prestations de service dans les délais requis, les résultats des activités du Groupe pourraient être significativement affectés.

**Risques de dépendance 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 les clients individuels, le Groupe vend ses produits principalement aux chaînes de distribution. Le secteur de la distribution est de plus en plus concentré et les trois premiers distributeurs représentent environ 50 % du secteur de la distribution sur la plupart des marchés sur lesquels le Groupe est présent. Pour l'exercice 2003, les dix premiers clients mondiaux du Groupe représentent 35 % de son chiffre d'affaires consolidé, six d'entre eux sont d'origine française et Carrefour, premier client, représente environ 11 % 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 RESSOURCES HUMAINES ET RESPONSABILITE SOCIALE

Au 31 décembre 2003, Danone comptait au total 88.607 salariés à travers le monde. Le tableau ci-dessous indique le nombre total de salariés et leur répartition par zones géographiques et par pôles d'activité aux 31 décembre 2001, 2002 et 2003.

	Au 31 décembre		
	2001	2002	2003
Nombre total de salariés .....	100.560	92.209	88.607
<b>Par zones géographiques :</b>			
France .....	12,2 %	13,3 %	13,9 %
Reste de l'Europe .....	25,8 %	22,9 %	23,1 %
Chine .....	25,0 %	24,1 %	25,5 %
Reste de l'Asie-Pacifique .....	19,1 %	21,4 %	21,6 %
Amérique du Nord et du Sud .....	17,4 %	17,8 %	15,3 %
Afrique .....	0,5 %	0,5 %	0,6 %
Total .....	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>
<b>Par pôles d'activité :</b>			
Produits Laitiers Frais .....	24,0 %	21,8 %	24,0 %
Boissons .....	42,3 %	43,5 %	44,2 %
Biscuits et Produits Céréaliers .....	30,4 %	29,7 %	27,1 %
Autres Activités Alimentaires .....	2,5 %	3,6 %	3,2 %
Fonctions centrales .....	0,8 %	1,4 %	1,5 %
Total .....	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>

Sur la période 2001 à 2003, l'effectif permanent (en contrats à durée indéterminée) représente environ 90 % de l'effectif moyen du Groupe, tandis que l'effectif temporaire représente environ 10 %, réparti de façon égale entre personnel intérimaire et CDD (contrats à durée déterminée).

**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. Afin d'assurer la mise en place de sa politique, le Groupe a créé en 2002 la Direction du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale.

L'implication dans les décisions opérationnelles se traduit par une organisation des ressources humaines simple et proche des besoins de l'activité. Les ressources humaines sont organisées par pôle d'activité et s'appuient sur des structures transversales dans des domaines primordiaux : les rémunérations, l'organisation et le savoir-faire, l'intégration des acquisitions, le recrutement et la gestion des dirigeants. Ainsi, pour attirer des talents partout dans le monde, Danone a développé une campagne

de communication institutionnelle, relayée sur Internet au travers du site “danonepeople.com”. Le développement des ressources est assuré par la formation et un management de qualité, par exemple grâce à des outils comme l'évaluation à 360° et le *coaching*, aujourd'hui proposés aux directeurs du Groupe et qui sont progressivement étendus à tous les managers. Par ailleurs, les ressources humaines accompagnent le développement du Groupe à l'international grâce à (i) une politique globale de recrutement, (ii) la promotion de la mobilité des managers dans le monde au travers d'une équipe dédiée, qui organise départs et retours en intégrant les aspects administratifs, financiers et humains, et (iii) l'intégration des sociétés nouvellement acquises.

**Politique sociale.** Les principes fondamentaux de Danone reprennent les conventions de l'Organisation Internationale du Travail concernant l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé, des pratiques discriminatoires, la sécurité et les conditions de travail, la durée du travail, la liberté d'association et d'expression des salariés et le droit de négociations collectives. Ces principes sont la base incontournable à respecter par toutes les sociétés du Groupe, les sociétés associées, partenaires et fournisseurs. La mise en place d'une politique humaine et sociale est valide uniquement si les exigences de base des salariés du Groupe et de ses partenaires sont remplies. Ces exigences sont la sécurité et les conditions de travail, la protection sociale et les rémunérations.

**Sécurité et conditions de travail.** La politique du Groupe en matière de sécurité et de conditions de travail concerne (i) toutes les catégories de salariés, y compris les stagiaires, apprentis et intérimaires qui sont intégrés aux statistiques des accidents, et (ii) toutes les sociétés du Groupe, y compris celles récemment acquises.

Elle a été définie autour de 4 axes majeurs : (i) le bon fonctionnement des installations et leur conformité aux normes d'hygiène et de sécurité, (ii) la création d'un climat de dialogue avec les opérateurs, lesquels connaissent le mieux leur environnement de travail et sont à même d'apporter des solutions efficaces, (iii) l'analyse des risques, la construction de plans d'action et de communication en association avec les opérateurs, et (iv) la formation du personnel, avec notamment la diffusion d'un CD-Rom fournissant de nouveaux outils de formation et d'audit afin de mettre en place la politique de sécurité du Groupe.

Cette politique porte ses fruits puisqu'en Europe de l'Ouest la fréquence des accidents du travail avec au moins un jour d'arrêt a été divisée par deux sur les dix dernières années.

**Protection sociale.** Le Groupe développe une politique de protection sociale cohérente avec la situation économique de l'environnement dans lequel opèrent les filiales. La protection sociale prend en compte les besoins fondamentaux de couverture sociale des salariés et leur famille. Elle recouvre les domaines suivants : retraites, accidents du travail, couverture médicale et assurances liées aux déplacements.

Dans ce domaine, la politique du Groupe est la suivante :

- Accorder une protection sociale conforme aux législations nationales,
- Maintenir les régimes sociaux dans les sociétés acquises,
- Imposer un minimum standard, notamment en garantissant une assurance rapatriement pour tous les collaborateurs dans leurs déplacements ainsi qu'une indemnité décès accidentel pour tous (CDI et CDD) représentant une année de salaire.

Le Groupe travaille aujourd'hui à une harmonisation progressive des garanties accordées aux managers et aux non-managers, ainsi qu'à une réflexion sur les retraites de manière à se situer, dans chaque pays, au-dessus des moyennes nationales.

**Rémunérations.** L'ambition du Groupe est d'être attractif dans les pays où il est présent. La rémunération est un levier essentiel intégré à une politique de management qui propose l'acquisition continue de compétences et des parcours de carrière. Le Groupe, qui a pour ambition d'attirer et de motiver au mieux ses salariés, veut être compétitif par rapport aux sociétés leaders internationales présentes dans chaque pays où le Groupe opère.

En 2001, le Groupe Danone a mis en place un système de classification de l'ensemble de ses managers au niveau mondial, qui permet à chacun de connaître précisément le niveau auquel il est situé et les responsabilités s'y référant.

En matière de rémunération des managers, le Groupe s'engage à être au-dessus de la rémunération médiane du marché général, c'est à dire tous secteurs confondus, dans un pays donné. La rémunération est déterminée par le niveau de responsabilité et la contribution de chacun aux résultats. Elle comprend une part fixe (salaire de base complété par des avantages sociaux) et une part variable (bonus individuel et intéressement aux résultats de l'entreprise). Environ 30 % des salariés du Groupe bénéficient aujourd'hui d'un intéressement.

Les rémunérations des salariés non cadres sont gérées par chaque filiale. Le Groupe veut se situer parmi les bonnes pratiques de rémunération dans un pays donné pour des activités équivalentes et des entreprises comparables. L'objectif à terme est d'avoir des données permettant de faire des comparaisons pour tous les pays où le Groupe est présent.

En 2003, les frais de personnel du Groupe, incluant les charges sociales, se sont élevés à 1.853 millions d'euros (1.930 millions d'euros en 2002 et 2.066 millions d'euros en 2001). Par ailleurs, 118 millions d'euros ont été versés aux salariés du Groupe au titre de l'intéressement et de la participation (117 millions d'euros en 2002 et 108 millions d'euros en 2001).

*Temps de travail.* 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 généralement 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.

*Dialogue social.* 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 : réuni une fois par an, il est composé, d'une part, de syndicalistes salariés du Groupe, de permanents syndicaux nationaux et, d'autre part, de la DGRH et des directeurs opérationnels en fonction des sujets traités. Il comporte en outre quatre observateurs membres de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA). Des échanges réguliers se sont développés depuis 1985 avec l'UITA, lesquels 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 économiques et sociales, la reconnaissance des droits syndicaux, l'information des représentants du personnel en cas de modification d'activité affectant l'emploi et les conditions de travail, et la restructuration du pôle Biscuits, programmes qui se sont conclus depuis 1988 par six conventions.

*Formation.* Il y a plus de 10 ans, Danone a mis en place des programmes de formations métiers (Achat, marketing, ressources humaines, finance...) conçues et animées par des professionnels venant des différentes sociétés du Groupe, dans le cadre de partenariats pédagogiques avec des universités et des grandes écoles.

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, trois fois par an, 200 managers pour échanger entre les différentes fonctions sur des thèmes transversaux et partager la stratégie du Groupe 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, 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 programmes décrits 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 catégories de salariés, 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.

**Piloter la responsabilité sociale et environnementale.** Dans la conduite des affaires, la “Danone Way” est à la fois une démarche et un outil destinés à faire progresser les filiales du Groupe dans les principaux domaines où leur responsabilité est engagée : politique sociale, environnement, sécurité alimentaire, etc. L’approche qui a été adoptée est une approche par partie prenante (“stakeholders”) : salariés, consommateurs et clients, fournisseurs, actionnaires, société civile, environnement et elle est supportée par un outil informatique auquel les filiales accèdent par Internet. “Danone Way” permet au Groupe de mettre en adéquation les attentes de la société environnante et sa démarche de progrès social.

A titre d’exemple, dans le domaine de la politique sociale, “Danone Way” s’appuie sur les textes de l’Organisation Internationale du Travail considérés comme incontournables partout où le Groupe est implanté. La qualité du management et la politique humaine sont évaluées à travers une trentaine de pratiques, regroupées autour de plusieurs thèmes : respecter le droit et l’équité, porter attention aux hommes, favoriser l’évolution des hommes et des organisations, faire vivre concrètement les valeurs, dialoguer avec les salariés et leurs représentants.

Pour chaque partie prenante, les équipes des filiales s’auto-évaluent par rapport à un ensemble de pratiques définies par le Groupe et engagent des démarches de progrès. “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 une réflexion interne sur ses pratiques. Des groupes de travail associant des collaborateurs d’horizons divers permettent d’enrichir l’évaluation sur chacun des thèmes. La validation finale est réalisée par le Comité de Direction de la filiale qui engage sa responsabilité.

“Danone Way” 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.

“Danone Way” a été conçue en 2000, une première phase pilote a été réalisée en 2001 dans une dizaine de filiales et le déploiement de l’outil s’est poursuivi en 2002 et 2003. A ce jour, plus de 70 % des filiales du Groupe a entamé la démarche “Danone Way” et des audits externes ont été réalisés dans 5 filiales en 2002 et dans 9 autres filiales en 2003 afin de valider leurs auto-évaluations. Les premiers résultats obtenus ont mis en évidence quelques problèmes de compréhension et ont conduit le Groupe à améliorer les explications, voire à reformuler certaines questions, avec un questionnaire d’auto-évaluation de Danone Way plus simple et plus pédagogique dans ses attentes.

Les résultats des auto-évaluations montrent des pratiques qui se situent à des niveaux élevés d’application sur les thèmes qui touchent aux salariés, actionnaires, clients, fournisseurs. Les résultats sur les thèmes qui touchent à l’environnement et à la société civile sont plus faibles car ils sont moins directement liés au cœur de la marche des affaires et ils correspondent à des pratiques moins ancrées dans certains pays où le Groupe opère.

Par ailleurs, en complément des procédures d’auto-évaluation, le Conseil d’Administration a décidé en 2003 de confier à l’agence de notation Vigeo une mission d’évaluation-notation. Les auditeurs de Vigeo ont conduit une cinquantaine d’entretiens internes et une vingtaine d’entretiens externes pour évaluer les six domaines de la responsabilité sociale et environnementale au travers de quarante critères. Sur l’ensemble de ces domaines, Vigeo a positionné Danone aux niveaux 3 ou 4, qui correspondent respectivement à l’évaluation suivante : « l’entreprise assume pleinement ses obligations, intègre les recommandations en vigueur et maîtrise l’enjeu » (niveau 3) ; « l’entreprise est non seulement active, mais anticipe les enjeux et contribue avec d’autres à la promotion de la responsabilité sociale et environnementale aux niveau sectoriel, national, régional et/ou mondial » (niveau 4).

**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 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 :

- 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, ainsi que pour le conjoint, la prise en charge d’une perte de revenu éventuelle, une aide à la recherche d’emploi et le financement de formations.

- Des solutions externes, pour les salariés non mobiles ou lorsque les opportunités internes sont insuffisantes, soit par une aide aux initiatives des salariés désireux de créer une entreprise, par le biais d'une assistance technique, soit 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.

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 Groupe, formation du personnel) et le financement d'infrastructures et d'initiatives locales.

Dans le cadre de la réorganisation du pôle Biscuits du Groupe, entamée en 2001, qui répondait à la nécessité de réduire les surcapacités industrielles en Europe, les solutions suivantes ont été proposées aux salariés du Groupe : bénéficier d'une offre d'emploi sur un autre site du Groupe, bénéficier de deux offres d'emploi dans des entreprises de la région, avec à l'appui une garantie de maintien de salaire pendant un an, bénéficier de mesures d'âge, pour les salariés de plus de 55 ans, et bénéficier d'une aide à la création d'entreprise, au travers d'une assistance technique et d'une participation financière.

Au cours de l'exercice 2003, les 5 sites industriels concernés par les fermetures ont arrêté leur production. Le Groupe a conclu, pour chacun des 5 sites fermés, un accord de réindustrialisation et plus de 3.500 entreprises européennes ont été contactées pour s'implanter sur ces sites ; d'ores et déjà deux projets se sont concrétisés recréant plus de 400 emplois. Par ailleurs, à fin 2003, sur les 2.025 salariés touchés par la réorganisation des activités Biscuits en France et en Europe, environ 86% avaient trouvé une solution de reclassement au sein ou en dehors du Groupe.

**Danone et la société civile.** La nécessaire implication de Danone au profit de la "société civile" est très fortement ancrée dans sa culture. De manière générale, Danone et ses filiales interviennent en apportant leur appui aux pouvoirs publics, à des ONG ou à des associations locales sélectionnées pour leur sérieux.

Dans un souci d'efficacité, le Groupe concentre son intervention dans les pays où il est présent et sur un nombre limité de thèmes pour donner une cohérence à l'action des filiales dans le monde : l'aide au développement local et aux communautés, l'insertion des jeunes, la recherche en nutrition et l'aide à l'enfance.

L'aide à l'enfance est notamment soutenue au travers de la Journée Danone pour l'enfance au cours de laquelle les salariés sont invités à se mobiliser en faveur de projets locaux d'aide à l'enfance. La recherche en nutrition est soutenue grâce à l'action des Instituts Danone dont la mission est triple : promouvoir la recherche, l'information et l'éducation sur l'alimentation et la nutrition, mettre en réseau les scientifiques et les professionnels de la santé et de l'éducation, diffuser les connaissances scientifiques auprès du grand public.

**L'impact économique local du Groupe dans les pays émergents.** Depuis une dizaine d'années, le Groupe s'est implanté dans de nombreux pays émergents, dans lesquels il produit localement à destination du marché local.

Les filiales situées dans des pays émergents bénéficient de programmes de formation, de nombreux transferts technologiques et se dotent d'équipements industriels modernes. Les transferts de savoir-faire sont facilités par le centre de R&D du Groupe, Danone Vitapole, qui travaille en collaboration avec les équipes locales. L'innovation porte sur les produits, la maîtrise de la qualité, les processus de fabrication.

L'activité du Groupe dans un pays fait travailler de nombreux producteurs et fournisseurs locaux, industriels ou de services, avec lesquels il s'efforce d'engager des partenariats à long terme afin d'assurer des approvisionnements satisfaisant ses standards en quantité comme en qualité. Par ailleurs, les activités industrielles de Danone incitent les fournisseurs d'équipements spécialisés (machine, emballage, etc.) à développer une présence permanente dans les pays où le Groupe opère et facilitent la mise en place d'équipes qui travaillent, par exemple, avec les producteurs de lait sur l'alimentation du troupeau, les méthodes de culture, etc.

**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 la Direction du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale, Groupe Danone, 17 boulevard Haussmann, 75009 Paris et sur le site Internet du Groupe.

## **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 ont été regroupées dans un unique centre mondial multidisciplinaire, Danone Vitapole, commun aux trois pôles d'activité et les travaux de recherche ont été recentrés sur un nombre limité de sujets stratégiques. Ce centre, situé en région parisienne, est opérationnel depuis la mi-2002 et regroupe environ 500 chercheurs.

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 leurs actions destinées aux professionnels de la nutrition et de la santé, les 15 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 2003, Danone a investi 130 millions d'euros dans ses activités de Recherche & Développement, soit près de 1 % de son chiffre d'affaires, (133 millions d'euros en 2002 et 126 millions d'euros en 2001).

### **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'Amériques à partir d'une architecture SAP. Ce projet doit 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 doit également accélérer l'intégration des sociétés nouvellement acquises grâce à la diffusion rapide de procédures et d'outils du Groupe. Après une mise en œuvre du projet sur quatre sites pilotes en 2001, le déploiement global a débuté en 2002 et s'est poursuivi en 2003. A ce jour, environ 50 % des ventes du Groupe en Europe et Amérique du Nord et 73 % des ventes mondiales du pôle Produits Laitiers Frais sont réalisées par des filiales ayant implanté Themis. Afin (i) d'optimiser le déploiement du système et de l'adapter aux différents métiers du Groupe, et (ii) de capitaliser sur l'expérience déjà acquise, notamment dans les filiales du pôle Produits Laitiers Frais, le Groupe a décidé de différer certains déploiements initialement prévus en 2004. Le déploiement du système en Indonésie aura lieu en 2004 et devrait se poursuivre dans le Pôle Boissons en 2005.

**CPGmarket.** Cette place de marché électronique, dédiée au secteur des produits de grande consommation, a été créée en 2000 sur l'initiative de Danone, Nestlé, Henkel et SAP, actionnaires fondateurs et compte à ce jour 28 actionnaires. Elle permet 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. Opérationnelle depuis 2001, CPGmarket dispose d'une base de données de plus de 13 000 utilisateurs actifs dans 60 pays où plus de 7 milliards d'euros ont déjà été négociés en ligne. Le Groupe, qui a débuté le déploiement de l'outil eSourcing de CPGmarket en 2001, l'utilise aujourd'hui dans plus de 40 de ses entités opérationnelles dans le monde et pour plus de 50 % de ses achats sur tous ses marchés.

CPGmarket a également mis au point des applications qui permettent d'automatiser les échanges de données entre fournisseurs et industriels, de façon standardisée et en temps réel. Ces échanges de documents commerciaux, de prévisions, de plannings et de niveaux de stocks permettent d'optimiser le potentiel de rentabilité de tous les participants.

En 2003, CPGmarket a mis en place plus de 140 « couples » Fournisseurs-Industriels. Ces connexions s'effectuent dans le cadre de standards développés par le marché, quel que soit le format et le protocole d'échange d'informations utilisé. Le Groupe a prévu de piloter plusieurs projets en Europe dès 2004.

#### 4.4.3 Principaux sites de production

Danone exploite des sites de production dans le monde entier sur ses marchés principaux. Au 31 décembre 2003, le Groupe possédait 203 usines, dont environ (i) 32 % se situent dans l'Union Européenne dont 14 % en France, 8 % en Espagne et en Italie et 10 % dans le reste de l'Union Européenne, (ii) 42 % se situent dans la région Asie-Pacifique, dont 29 % en Chine et 13 % en Nouvelle-Zélande, Inde, Indonésie et dans d'autres pays du Sud-Est et Sud-Ouest asiatique, et (iii) 12 % se situent en Amérique, dont 5 % aux Etats-Unis d'Amérique et au Canada, et 7 % en Argentine, au Brésil et dans des pays d'Amérique Centrale.

Le tableau ci-après indique le nombre total d'usines du Groupe au 31 décembre 2003 et leur production en 2003 par pôle d'activité pour les sociétés consolidées par intégration globale.

<u>Pôle d'activité</u>	<u>Nombre d'usines</u>	<u>Production (milliers de tonnes ou millions de litres)</u>
Produits Laitiers Frais . . . . .	46	3.270
Boissons . . . . .	102	12.303
Biscuits et Produits Céréaliers . . . . .	48	823
Autres Activités Alimentaires . . . . .	7	146

Bien que les sites de production de Danone soient nombreux et dispersés géographiquement, certaines usines sont cependant des sites de production particulièrement importants. Les cinq plus importantes usines de produits laitiers frais de Danone se situent aux Etats-Unis d'Amérique, en Belgique, en France, en Argentine et en Espagne et représentent environ 28 % 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 23 % de la production totale d'eau conditionnée du Groupe en 2003, et les deux plus importants sites de production d'eau en grands contenants, tous deux situés en Indonésie, en ont représenté 12 %. Les cinq plus importantes usines de biscuits et produits céréaliers se situent en Belgique, en Argentine, au Royaume-Uni, en République Tchèque, et en France et ont représenté environ 28 % 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, de la qualité, de la protection de l'environnement et de la sécurité. Sur la base de tels contrôles, la Direction établit un plan pour l'expansion, la spécialisation, la remise à niveau et la modernisation ou la fermeture de sites particuliers. En 2001, 2002 et 2003, le Groupe a investi un total de respectivement 737 millions d'euros, 603 millions d'euros et 543 millions d'euros (voir paragraphe 4.4.4).

#### 4.4.4 Principaux investissements de l'année 2003

Les investissements industriels ont atteint 543 millions d'euros en 2003, contre 603 millions d'euros en 2002 et 737 millions d'euros en 2001 (représentant respectivement 4,1 %, 4,5 % et 5,1 % du chiffre d'affaires consolidé). Le Groupe mène depuis plusieurs années une politique de maîtrise de ses investissements industriels. Les montants engagés au cours de l'exercice 2003 intègre des investissements de capacité en Europe pour répondre à la croissance des ventes d'*Actimel* et des investissements liés à la réorganisation des activités européennes du Biscuit.

Les investissements financiers se sont élevés à 1.088 millions d'euros en 2003 contre 495 millions d'euros en 2002 et 1.071 millions d'euros en 2001. Les investissements financiers sont principalement relatifs à l'acquisition de Sparkling Springs (activités d'Eau HOD aux Etats-Unis d'Amérique, au Canada, en Angleterre et aux Pays-Bas) et aux prises de participation complémentaires dans les sociétés Yakult (Produits Laitiers Frais — Japon), Danone Tikvesli (Produits Laitiers Frais — Turquie), Danone Hayat (Boissons — Turquie) et Stonyfield Farm (Produits Laitiers Frais — Etats-Unis d'Amérique).

Les rachats d'actions intervenus dans le cadre des programmes autorisés par les Assemblées Générales du 25 avril 2002 et du 11 avril 2003 ont représenté en 2003 un investissement de 368 millions d'euros.

#### 4.4.5 Principaux investissements futurs

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.

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. Par ailleurs, Eden Springs Ltd et le groupe Suntory Limited ont des options de vente de leur participation respective dans the Danone Springs of Eden BV et DS Waters LP. Ces accords sont décrits dans le paragraphe 5.1.4 *Obligations contractuelles et engagements hors bilan*. Dans le cadre de ces accords, aucun investissement significatif à l'échelle du Groupe n'est prévu en 2004.

Le Groupe prévoit un niveau d'investissements industriels d'environ 4,5 % de son chiffre d'affaires en 2004.

Enfin, le Conseil d'Administration va demander à l'Assemblée Générale du 15 avril 2004 l'autorisation d'acquérir un nombre maximal de 9 millions d'actions, pour un prix maximum d'achat de 200 euros par action et un prix minimum de vente de 120 euros par action, ce 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 de recourir à l'endettement à court ou moyen terme pour couvrir les besoins additionnels qui excéderaient l'autofinancement.

### 4.5. PRINCIPALES FILIALES ET SOCIETES AFFILIEES

Voir paragraphe 5.2.1 *Comptes consolidés* — Note 29 de l'Annexe aux Comptes consolidés.

### 4.6. FACTEURS DE RISQUES

#### 4.6.1 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.

**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 ses 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 paragraphe 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 était intégralement provisionnée au 31 décembre 2001 et a été payée en 2002. Danone a déposé un recours devant le Tribunal de première instance des Communautés européennes en février 2002 visant à annuler la décision de la Commission ou du moins à réduire le montant de cette amende et cette procédure est toujours en cours.

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. En matière d'entente, la Commission peut, en vertu de l'article 15(2) du Règlement 17/62, infliger aux entreprises condamnées des sanctions pouvant s'élever à 10 % de leur chiffre d'affaires. En février 2004, la Commission a transmis à la Société et à la société Brasseries Kronenbourg une communication de griefs qui fait état d'une infraction isolée dans le temps n'ayant pas eu d'effets sur le marché. La Société estime qu'une amende ou un appel en garantie n'aurait pas d'effet significatif sur le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe.

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 2002. Des dommages et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures. Cependant le Groupe estime qu'il a des arguments de défense pertinents qu'il fera valoir en cas de litiges. Bien que Danone ne puisse aujourd'hui préjuger de l'issue de ces litiges, il estime que leur résolution n'est pas susceptible d'affecter substantiellement son patrimoine, sa situation financière, ses activités ou ses résultats opérationnels.

#### **4.6.2 Risques de marché**

Le Groupe a mis en place une organisation permettant de gérer de façon centralisée l'ensemble de ses risques financiers de liquidité, de change, de taux et de contrepartie. Dépendant de la Direction Financière, le Département Trésorerie est en charge de cette responsabilité et dispose pour cela de l'expertise et des outils nécessaires (salle des marchés, logiciels de *front* et de *back office*) pour intervenir sur les différents marchés financiers dans les meilleures conditions d'efficacité et de sécurité. Par ailleurs, l'organisation et les procédures appliquées sont régulièrement revues par l'Audit Interne. Enfin, un reporting mensuel détaillé est communiqué à la Direction Générale du Groupe qui peut ainsi valider les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion qu'elle a précédemment autorisées.

##### **4.6.2.1 Risques de liquidité**

La répartition par échéance et par devise des dettes à plus d'un an, ainsi que les engagements reçus des organismes financiers, figurent dans la *Note 16 des comptes consolidés*.

##### **4.6.2.2 Risques de change et de taux d'intérêt**

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

**Risques liés aux variations de taux de change.** Le Groupe publie ses comptes consolidés en euros et réalise en 2003 environ 55 % du chiffre d'affaires et 64 % du résultat opérationnel en euros. 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, 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 couvertures 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 continuer d'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 conversion des données du bilan (sauf si des taux d'inflation locale élevés appellent l'utilisation d'autres taux de change) 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 conversion des données du compte de résultat et de la variation 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 2003, les différences négatives de conversion relatives aux anciennes monnaies de la zone euro s'élevaient à 221 millions d'euros (235 millions au 31 décembre 2002). Les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de l'Amérique Latine, qui s'élevaient à 1.217 millions d'euros au 31 décembre 2003 (1.191 millions d'euros au 31 décembre 2002), proviennent en très grande partie des dévaluations du peso argentin en 2002.

**Risques liés aux variations de taux d'intérêt.** Le financement de l'ensemble des filiales du Groupe est centralisé et la Direction Financière du Groupe utilise des instruments financiers pour réduire l'exposition nette du Groupe au risque de taux d'intérêt.

En tenant compte de ces instruments de couverture du risque de taux, une variation de 100 points de base des taux courts (Euribor 3 mois) aurait l'impact suivant, sur la base de la dette nette du Groupe au 31 décembre 2003, soit 2,7 milliards<sup>(1)</sup> d'euros :

- en cas de hausse de 100 points de base des taux courts, le taux effectif d'intérêt sur la dette nette serait majoré de 17 points de base, ce qui conduirait à une augmentation des frais financiers d'environ 5 millions d'euros ;
- en cas de baisse de 100 points de base des taux courts, le taux effectif d'intérêt sur la dette nette serait minoré de 10 points de base, ce qui conduirait à une diminution des frais financiers d'environ 3 millions d'euros.

### **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 qui découlent de son activité industrielle et commerciale. Les opérations de couverture sont prises en conformité avec les objectifs et procédures déterminés par la Direction Générale de Danone. 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 et de limiter dans la durée les fluctuations provenant de la volatilité des taux d'intérêt, 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 (i) 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, et (ii) les risques portant sur l'actif net de certaines filiales et participations opérant dans des pays dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro.

<sup>(1)</sup> La dette nette correspond à la somme des emprunts obligataires convertibles, dettes à plus d'un an, emprunts à moins d'un an et découverts bancaires, nette des valeurs mobilières de placement, disponibilités et certains éléments d'un montant total de 130 millions d'euros classés en autres valeurs immobilisées et prêts à court terme.

**Couverture des 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 2001, 2002 et 2003, ainsi que leur date d'échéance et une indication de leur valeur de marché sont repris en *Note 25 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 16 de l'Annexe aux Comptes consolidés*.

**Couverture des risques de variation des cours de change sur les importations, les exportations, les transactions financières et les investissements en devises.** La politique du Groupe à l'égard des fluctuations des cours de change consiste à calculer périodiquement son exposition nette sur les devises et à recourir à des instruments financiers dérivés pour réduire ce risque.

Le Groupe utilise surtout des contrats de change à terme, des swaps de change et des cross-currency swaps, conclus avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux des instruments financiers en portefeuille aux 31 décembre 2001, 2002 et 2003, ainsi qu'une indication de leur valeur de marché, sont repris en *Note 25 de l'Annexe aux Comptes consolidés*.

### 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 2003 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 2003 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 : 2,38 %, T4M : 2,06 %, EURIBOR 1 mois : 2,10 %, EURIBOR 3 mois : 2,12 % et taux d'intérêt applicables dans les pays hors France) au 31 décembre 2003 et des cours de change spot au 31 décembre 2003.

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments financiers en portefeuille au 31 décembre 2003 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>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>Après 2008</u>
	(En millions d'euros)					
<b>Swaps de taux :</b>						
Euros						
▪ taux fixes :						
– à payer ( <i>taux moyen : 4,12 %</i> )	(26)	(13)	(5)	(4)	(1)	–
– à recevoir ( <i>taux moyen : 4,25 %</i> )	15	4	–	–	–	–
▪ taux variables						
– à payer ( <i>Euribor 3 mois et TAM</i> )	(8)	(3)	–	–	–	–
– à recevoir ( <i>Euribor 3 mois</i> )	13	7	3	2	1	–
Autres devises						
▪ taux fixes :						
– à payer ( <i>taux moyen : 1,12 %</i> )	(3)	(2)	(2)	(2)	(1)	–
– à recevoir ( <i>taux moyen : 7,09 %</i> )	4	–	–	–	–	–
▪ taux variables						
– à payer	(3)	–	–	–	–	–
– à recevoir	1	1	1	1	–	–
<b>Options de taux (référence variable : TAM, T4M ou EURIBOR 3 mois) :</b>						
▪ "floors"	1	–	–	–	–	–
▪ "flexicaps"	–	–	–	–	–	–
▪ "caps"	–	–	–	–	–	–
▪ "swaptions"	(2)	(2)	(2)	(1)	–	–

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux intérêts sur les dettes et actifs financiers figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 2003 et faisant pour partie 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>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>Après 2008</u>
	(En millions d'euros)					
Emprunt obligataire convertible ( <i>taux fixe : 1,2 %</i> ) . . . . .	(8)	(8)	(8)	(8)	–	–
Dettes à plus d'un an (y compris part à moins d'un an)						
▪ taux fixe ( <i>taux moyen 2,5 %</i> ) . . . . .	(5)	(4)	(2)	(2)	(1)	–
▪ taux variable ( <i>EURIBOR 3 mois</i> ) . . . . .	(46)	(43)	(33)	(22)	(4)	(1)
▪ taux variable (autres) . . . . .	(23)	(21)	(17)	(8)	–	–
Disponibilités, nettes des dettes à moins d'un an et découverts bancaires						
▪ taux fixe ( <i>taux moyen 4,5 %</i> ) . . . . .	(21)	–	–	–	–	–
▪ taux variable ( <i>EURIBOR 1 mois</i> ) . . . . .	3	–	–	–	–	–
Valeurs mobilières de placement ( <i>EURIBOR 1 mois</i> ) . . . . .	34	32	28	13	–	–

**Flux prévisionnels de trésorerie relatifs aux instruments financiers de couverture du risque de change.** Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments financiers en portefeuille au 31 décembre 2003 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 d'une part, et transactions financières et couverture d'investissements nets en devises, d'autre part. Ces flux de trésorerie sont déterminés sur la base des taux à terme applicables :

	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>Après 2005</u>
	(En millions d'euros)		
Transactions commerciales anticipées (flux sur positions nettes de change) :			
A recevoir :			
▪ Livre Sterling . . . . .	(14)	–	–
▪ Dollar de Hong-Kong . . . . .	(16)	–	–
▪ Zloty polonais . . . . .	(13)	–	–
▪ Dollar américain . . . . .	(11)	(12)	–
▪ Autres devises . . . . .	(21)	(3)	–
A livrer :			
▪ Livre Sterling . . . . .	160	28	–
▪ Peso mexicain . . . . .	56	–	–
▪ Dollar canadien . . . . .	36	4	–
▪ Dollar américain . . . . .	27	5	–
▪ Yen japonais . . . . .	24	5	–
▪ Franc suisse . . . . .	21	6	–
▪ Couronne tchèque . . . . .	21	–	–
▪ Dollar de Hong-Kong . . . . .	14	–	–
▪ Forint hongrois . . . . .	13	–	–
▪ Dollar australien . . . . .	11	–	–
▪ Autres devises . . . . .	36	2	–
Transactions financières et couvertures d'investissements en devises :			
A recevoir :			
▪ Dollar américain . . . . .	(82)	–	–
▪ Livre Sterling . . . . .	(54)	–	–
▪ Autres devises . . . . .	(4)	–	–
A livrer :			
▪ Yen japonais . . . . .	436	–	–
▪ Dollar canadien . . . . .	132	–	–
▪ Livre Sterling . . . . .	100	–	–
▪ Dollar américain . . . . .	60	–	–
▪ Peso mexicain . . . . .	53	8	–
▪ Yuan chinois . . . . .	3	3	209
▪ Autres devises . . . . .	7	2	24

Les flux de trésorerie relatifs aux options de change sont inclus lorsque celles-ci sont dans la monnaie au 31 décembre 2003.

### 4.6.2.3 Risques sur actions

Comme indiqué dans le paragraphe 3.2.2 *Capital social*, le Groupe détenait, au 29 février 2004, 8.427.597 actions propres (8.406.726 actions propres au 31 décembre 2003 pour une valeur totale de 846 millions d'euros).

Les actions auto-détenues sont présentées en déduction des capitaux propres à hauteur de leur coût de revient.

Sur la base du cours de clôture de l'action GROUPE DANONE au 27 février 2004 (soit 140,30 euros), la valeur de marché des actions propres détenues à cette date (soit 8.427.597 actions) s'élevait à 1.182 millions d'euros. Une variation de 10 % à la hausse ou à la baisse du cours de l'action GROUPE DANONE résulterait en une variation de 118 millions d'euros de la valeur de marché des actions auto-détenues.

Au 31 décembre 2003, les titres de participation comprenaient des titres cotés pour une valeur comptable totale de 676 millions d'euros, dont la valeur de marché était estimée à environ 745 millions d'euros. Ces titres sont constitués des participations stratégiques dans le cadre des métiers et du développement du Groupe (par exemple Yakult) et des actions Scottish & Newcastle plc, acquises en 2000 dans le cadre de la première partie du désengagement des activités brassicoles européennes.

Les valeurs mobilières de placement comprennent essentiellement des titres de créances négociables et des OPCVM monétaires, sur lesquelles l'exposition du Groupe est faible. De même, les autres immobilisations financières comprennent notamment des valeurs mobilières de placement monétaires en cantonnement des provisions mathématiques de réassurance.

La valeur de marché des titres de participation non consolidés, des valeurs mobilières de placement et des autres immobilisations financières est présentée dans la *Note 25 — Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

Les fonds de retraite du Groupe, dont la valeur de marché s'élevait à 356 millions d'euros au 31 décembre 2003, sont investis en actions à hauteur de 50 % environ, conformément à la politique définie par les trustees qui gèrent ces fonds.

Au 31 décembre 2003, les prêts à plus d'un an comprenaient un montant de 395 millions d'euros au titre de crédits vendeurs accordés à des sociétés constituées par des fonds d'investissement LBO (*Leverage Buy Out*) dans le cadre de la cession des activités de verre d'emballage en 1999 et des activités de fromage et de charcuterie de Galbani en 2002. Le remboursement de ces prêts dépend de la valeur future des sociétés qui ont été rachetées par les fonds et à ce jour la Société estime que ces prêts seront intégralement remboursés.

### 4.6.3 Risques industriels et liés à l'environnement

**Réglementations applicables.** Les activités du Groupe sont soumises à des réglementations nombreuses, dont les principales concernent l'eau, l'air, le bruit, les sols et les déchets. Les emballages sont, quant à eux, soumis à des réglementations spécifiques plus ou moins contraignantes selon les pays, dont la directive européenne de 1994 sur les emballages qui a fixé un cadre réglementaire commun en Europe.

Les principaux risques environnementaux potentiels sont les risques de pollution de l'eau (pollution essentiellement organique et biodégradable), les risques liés aux installations frigorifiques (ammoniac et autres fluides frigorigènes) et au stockage de matières premières (silos à farine ou à sucre) ou de produits destinés au nettoyage et à la désinfection des installations (produits acides ou basiques), ainsi que les impacts liés à des modifications éventuelles de la réglementation sur les emballages des produits. Le Groupe estime cependant que, compte-tenu de la nature de ses activités, son impact environnemental est relativement limité.

**Politique environnementale.** La politique environnementale de Danone a pour but de répondre aux attentes des différentes parties prenantes dans ce domaine, notamment des consommateurs qui sont de plus en plus attentifs à l'impact environnemental des usines et des produits. Dans cette optique, le Groupe a établi en 1996 une charte en matière de protection de l'environnement, qui touche l'ensemble des

activités du Groupe (recherche et développement, achats, marketing, production et siège) et la totalité des pays où Danone est présent. Cette charte vise à la prise en compte systématique de la protection de l'environnement à chaque étape de l'activité, de la conception à la livraison du produit fini, et demande à chaque salarié son implication dans cette démarche de respect de l'environnement. Par ailleurs, dès 1991, une organisation spécifique a été mise en place dans le Groupe pour définir et coordonner l'application de la politique environnementale : la Direction de l'Environnement s'appuie sur un réseau de correspondants d'une cinquantaine de personnes couvrant le monde entier. Sa politique s'articule principalement autour de trois axes : les activités industrielles, les emballages et les questions liées à l'agriculture.

**Activités industrielles.** L'application de la politique environnementale dans les usines comprend trois volets : la mise en conformité avec la réglementation, ce qui va de pair avec la maîtrise des risques environnementaux, la réduction des consommations d'eau et d'énergie et de la production de déchets (programme "usines sobres") et, enfin, la certification ISO 14001 des sites.

**Conformité réglementaire et maîtrise des risques.** Depuis 1995, l'ensemble des sites industriels du Groupe effectue un auto-diagnostic annuel de situation environnementale, évaluation interne qui sensibilise les acteurs de terrain à l'environnement, leur donne une connaissance approfondie des sites et leur permet d'établir un plan d'actions. Afin de s'assurer de la conformité réglementaire et de renforcer la maîtrise des risques, le Groupe a mis en place depuis 2000 un programme d'audits de ses usines réalisés essentiellement par un cabinet spécialisé. L'analyse porte sur de multiples critères : permis d'exploitation, approvisionnement en eau, rejets, émissions atmosphériques, stockage des matériaux, installations de réfrigération, énergie, bruit, management de l'environnement, sols, déchets, etc. Les conclusions de cette analyse donnent lieu à des recommandations sous forme de plans d'actions chiffrés et priorisés. Au 31 décembre 2003, la plupart des usines ont été auditées, à l'exception des usines acquises récemment. Au vu des résultats de ces audits et des plans d'actions menés, Danone estime qu'il n'existe pas de risque majeur susceptible d'affecter gravement l'environnement.

**Réduction des consommations de ressources naturelles.** Engagé en 1995, le programme "usines sobres" vise à réduire les consommations d'eau et d'énergie et la production de déchets. Il répond à la volonté du Groupe de promouvoir un mode de fonctionnement économe et durable, en s'astreignant à n'utiliser que les ressources strictement indispensables à son activité. Les ratios moyens du Groupe sur la période 2000-2002 (eau totale par tonne de produit, énergie thermique par tonne de produit, énergie totale par tonne de produit) présentent une amélioration sensible. Par ailleurs, le taux actuel de valorisation des déchets est de l'ordre de 76 %. Des objectifs ont été fixés en septembre 2001 par le Comité Exécutif du Groupe en matière de réduction des ratios de consommation d'eau et d'énergies sur la période 2000-2010 : 30 % pour la consommation d'eau et d'énergie thermique ; 20 % pour l'énergie totale (thermique et électrique) ce qui constitue une réponse significative du Groupe à la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

**Management environnemental.** Le Groupe a mis en place un système de management environnemental lui permettant de s'assurer que l'environnement est bien pris en compte dans toutes les usines. En septembre 2001, le Comité Exécutif du Groupe a décidé de faire certifier toutes les usines sauf exception d'ici fin 2004. Au 31 décembre 2003, 64 sites industriels, cinq sièges sociaux et un centre de recherche étaient certifiés ISO 14001, soit plus de 30 % des sites industriels. En cas d'accident environnemental, une organisation est en place dans toutes les usines et les sociétés pour faire face à une situation de crise et réduire les conséquences éventuelles de cet accident. Un guide de gestion des situations d'urgence environnementale a été diffusé début 2001 à toutes les usines.

**Emballages.** Pour le Groupe, le respect de l'environnement passe aussi par la maîtrise des emballages des produits qu'il commercialise. Ainsi, dès 1992, Danone a été à l'origine de la société Eco-Emballages qui vise à développer la collecte et le recyclage des emballages en France. A l'étranger, en Europe notamment, Danone participe activement à la fin de vie des emballages par l'intermédiaire des organismes du type « Point Vert ». Par ailleurs, le Groupe s'efforce de réduire le plus possible les emballages à la source, par des allègements très sensibles du poids des unités d'emballages. Danone s'est doté d'un réseau de correspondants qui s'attachent à sensibiliser et à former les différents intervenants dans le développement de produits et le marketing, grâce notamment à l'édition en 2002 d'un nouveau 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 de ses 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 a mis en place des opérations pilotes dans des exploitations céréalières, laitières et fruitières pour tester ces méthodes qui limitent au strict minimum l'usage des engrais et des produits phytosanitaires sans nuire à la compétitivité

des exploitations. Il souhaite diffuser celles-ci progressivement dans les exploitations qui approvisionnent ses usines. En juin 2002, le Groupe a fondé avec Nestlé et Unilever une association dénommée *Sustainable Agriculture Initiative* (SAI). Il s'agit de partager avec d'autres industriels, en liaison avec les agriculteurs et les consommateurs, les expériences d'agriculture durable, d'abord en Europe, puis dans le monde. L'agriculture durable, telle que la conçoit SAI, est un concept un peu plus large que celui de l'agriculture raisonnée, car il prend en compte des éléments relatifs à la consommation de ressources naturelles (liés à l'énergie, par exemple) et l'impact économique et social des activités sur les communautés locales. L'agriculture raisonnée peut être considérée comme une première étape vers l'agriculture durable. SAI a défini en 2003 les pratiques agricoles durables pour la production de céréales en Europe et travaille actuellement à la définition de pratiques pour le lait.

**Protection de la ressource en eau.** En 1998, Danone et son pôle Eaux se sont associés à la Convention de Ramsar pour mettre en œuvre des actions de sensibilisation, de formation et de communication sur la conservation et l'utilisation des zones humides. La Convention de Ramsar, signée en 1971, regroupe 133 pays qui se sont engagés dans des politiques en faveur des zones humides — marais, tourbières et autres retenues d'eaux naturelles de plaine et d'altitude — qui filtrent l'eau de pluie et alimentent les nappes souterraines. Ces zones jouent un rôle fondamental pour la préservation de la ressource et de la qualité de l'eau. En novembre 2002, sur l'initiative du Groupe, a été créé le fonds Danone — Evian, destiné à soutenir des projets de protection et de gestion durable de la ressource et de la qualité de l'eau. Le fonds, doté d'un montant d'un million d'euros, sera géré par la Convention de Ramsar avec la participation du Conservatoire du Littoral.

En 2003, le Groupe a réalisé un inventaire complet des sources qu'il utilise, de leurs risques et de leur niveau de protection. Une mise en réseau de tous les responsables de la gestion de ces sources en vue d'échanger sur les meilleures pratiques de protection et de gestion est en cours.

A titre d'exemple, le gisement hydrominéral d'Evian fait l'objet d'une protection particulière. L'ensemble géologique dans lequel circule l'eau minérale d'Evian a été mis en place lors des derniers épisodes glaciaires, il y a plus de 18 000 ans. La zone reconnue d'infiltration de l'eau, qui donne naissance à l'eau minérale d'Evian, s'étend sur 34 km<sup>2</sup> à une altitude moyenne de 850 mètres. L'impluvium a particulièrement été préservé, 85 % de la surface étant constitués de forêts, de prairies naturelles et de tourbières. Les activités humaines se résument à la présence de quelques villages et d'une agriculture artisanale basée principalement sur la production fromagère. En 1992, la Société des Eaux Minérales d'Evian, en collaboration avec les pouvoirs publics, a créé l'Association pour la Protection de l'Impluvium des Eaux Minérales d'Evian (APIEME), qui a permis de lancer et de subventionner des actions concrètes : extension du réseau d'assainissement, expérimentation de nouvelles pratiques agricoles moins polluantes, mise aux normes des bâtiments d'élevage. Il faut également citer la mise en place d'une politique d'aménagement pour la préservation et la reconquête des espaces naturels, tels que les marais et les tourbières.

**Formation et information des salariés.** Le Groupe s'efforce de sensibiliser chaque collaborateur à l'impact environnemental de ses activités au quotidien grâce à des outils de communication variés et adaptés à chaque cible. En 2003, environ 15.000 salariés ont suivi des sessions de sensibilisation / formation à l'environnement. De plus, un programme de formation spécifique à la protection de l'environnement et à la protection des biens en usine est proposé à tous les ingénieurs industriels. Depuis 2000, un site Intranet permet de diffuser l'actualité des usines du Groupe en matière d'environnement, de faire connaître les outils de la politique environnementale et de partager les expériences. La Direction de l'Environnement dispose par ailleurs d'outils de diffusion de l'information (lettres, films, CD Roms, guides).

**Dépenses et investissements environnementaux.** En 2003, les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés à environ 14 millions d'euros, soit environ 2,6 % des investissements industriels totaux du Groupe et le Groupe estime que dans un avenir proche ces investissements ne devraient pas augmenter de façon significative. Ces investissements se répartissent ainsi : investissements eau pour 40 % (traitement de l'eau, stations d'épuration, économies de consommation), déchets pour 21 % (amélioration de la collecte, stockage, tri) et énergie pour 18 % (économies de consommation, passage à des énergies plus propres).

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées à environ 35 millions d'euros en 2003. Elles comprennent la gestion de l'eau, de l'énergie, des déchets et les taxes autres que les cotisations sur les emballages.

Par ailleurs les amendes, les pénalités et les dédommagements versés à des tiers au titre de l'environnement ont été inférieurs à 1 million d'euros en 2003. Aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2003.

Le tableau ci-dessous présente quelques indicateurs chiffrés liés à l'impact de l'activité du Groupe sur l'environnement :

	Unités	2003
<b>Energie</b>		
▪ Energie thermique <sup>(1)</sup> .....	<i>GWh</i> <sup>(2)</sup>	2.260
▪ Energie électrique .....	<i>GWh</i> <sup>(2)</sup>	1.576
▪ Energie totale .....	<i>GWh</i> <sup>(2)</sup>	3.836
<b>Déchets</b>		
▪ Déchets totaux <sup>(3)</sup> .....	<i>milliers de tonnes</i>	323
▪ Déchets valorisés <sup>(4)</sup> .....	<i>milliers de tonnes</i>	247
▪ Taux de valorisation .....	<i>%</i>	76
<b>Eau</b>		
▪ Consommation <sup>(5)</sup> .....	<i>millions de m<sup>3</sup></i>	35,1
▪ Rejets DCO nette <sup>(6)</sup> .....	<i>tonne</i>	4.397
▪ Rejets accidentels significatifs (produits chimiques et hydrocarbures) .....	<i>m<sup>3</sup></i>	aucun
<b>Gaz participant à l'effet de serre (direct)</b> .....	<i>milliers de tonnes équivalent CO<sub>2</sub></i> <sup>(7)</sup>	521
<b>Gaz participant à l'acidification atmosphérique</b>		
▪ Oxyde de soufre .....	<i>tonne équivalent SO<sub>2</sub></i> <sup>(8)</sup>	2.621
▪ Oxyde d'azote .....	<i>tonne équivalent NO<sub>2</sub></i> <sup>(9)</sup>	1.218
<b>Gaz ayant un impact sur la couche d'ozone</b> .....	<i>kg équivalent CFC</i> <sup>(10)</sup>	1.941

(1) Energie consommée par les usines, provenant du gaz, du pétrole, du charbon ou d'autres sources d'énergie thermique.

(2) Gigawatt heure.

(3) Déchets générés par les usines.

(4) Les déchets sont valorisés via le recyclage des matières ou via l'incinération avec récupération énergétique.

(5) Eau consommée par les usines, en dehors de l'eau mise en contenants.

(6) La DCO (Demande Chimique en Oxygène) mesure la pollution de l'eau ; les rejets de DCO nette sont mesurés après traitement des eaux usées.

(7) Le dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) provient essentiellement de la combustion de matières. Seules les émissions primaires de CO<sub>2</sub> sont indiquées.

(8) SO<sub>2</sub> : dioxyde de soufre.

(9) NO<sub>2</sub> : dioxyde d'azote.

(10) CFC : chlorofluorocarbones.

#### 4.6.4 Assurances et couvertures 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 d'identification et de contrôle des risques associée à une politique globale d'assurance des biens et responsabilités.

**Politique d'identification et de contrôle des risques.** Depuis 2002, le Groupe a mis en place une politique globale d'identification des risques (le projet « Vestalis ») au travers d'une cartographie des risques opérationnels majeurs. Vestalis a été déployé ou est en cours de déploiement dans plus de 55 sociétés du Groupe, lesquelles représentent environ 75 % du chiffre d'affaires. Cette cartographie permet d'identifier les risques et faiblesses de l'ensemble des processus et de définir ainsi des actions correctives, qui peuvent être locales ou globales selon les cas.

Cette politique d'identification est complétée par une politique de protection contre les risques opérationnels, via notamment une politique active de formation du personnel et des contrôles au travers d'audits réguliers des sites industriels. Depuis 1994, Danone a mis en place des procédures d'évaluation du niveau de sécurité des sites industriels réalisées par des auditeurs indépendants, permettant aux unités opérationnelles de définir et mettre en œuvre des politiques adaptées de prévention et de protection. En 2003, 130 audits de sécurité ont ainsi été conduits par des organismes indépendants, qui ont attribué une note de 1 à 5 à chaque site industriel audité. La note moyenne des sites s'élève à 3,85 en 2003 contre 3,61 en 2002 et 1,74 en 1994, soit une forte amélioration des conditions de sécurité depuis la mise en place de ce système de prévention. Par ailleurs, 38 sites ont un niveau classé 5, leur autorisant l'obtention de la certification RHP (Risque Hautement Protégé).

**Politique de financement des risques et des assurances.** Le Groupe Danone a 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.

La politique de couverture des risques est uniforme pour l'ensemble des filiales dont le Groupe a le contrôle opérationnel. Cette politique se décline comme suit :

- Les risques traditionnels potentiellement majeurs (dommages aux biens, pertes d'exploitation, responsabilité civile) : ils sont négociés au niveau du Groupe pour l'ensemble des filiales avec des assureurs internationaux de premier rang. Les couvertures sont en « tous risques sauf » sur la base des garanties les plus larges existantes sur le marché, assorties de franchises variables mais relativement faibles par rapport à celles accordées à des groupes de taille comparable, pour tenir compte de la gestion autonome des filiales. Les limites de garanties sont fixées sur la base des scénarios catastrophes estimés selon les règles des marchés de l'assurance. Ces couvertures étant inscrites dans le cadre d'un programme triennal qui a expiré au 31 décembre 2003, le Groupe n'a pas eu à subir les restrictions de garantie et majorations de primes ayant résulté de la crise mondiale des marchés d'assurance qui a suivi les événements du 11 septembre 2001. En particulier, le Groupe a continué de bénéficier en 2003 d'une couverture intégrale contre les actes de terrorisme dans les principaux pays où il est implanté. Le budget global de ces programmes est de 14 millions d'euros par an.
- Les risques spéciaux, potentiellement significatifs, et qui exigent un traitement centralisé : entrent dans cette catégorie la couverture des risques politiques, la couverture de la responsabilité des mandataires sociaux, la couverture contre les actes de fraude ainsi que divers risques (retraits de produits, risque crédit, risque environnement). Ces risques sont couverts en fonction des capacités disponibles sur les marchés, sur la base des scénarios de sinistres d'intensité probable. Dans le cadre des risques politiques, outre le maintien d'une répartition géographique équilibrée des activités du Groupe, Danone a mis en place, dans les principaux pays dits sensibles, un programme de couverture visant à minimiser les conséquences financières d'éventuelles mesures de nationalisation. Le budget global de cette catégorie de couvertures est de 8,5 millions d'euros par an.
- Les risques traditionnels courants, qui nécessitent une gestion locale : entrent dans cette catégorie la couverture des flottes de véhicules, les garanties transport de marchandises, les accidents du travail (dans les pays où ceux-ci relèvent de l'assurance privée), les assurances spécifiques à certains pays. Ces assurances sont négociées et gérées localement dans le cadre de directives précises données et contrôlées par le Groupe.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une bonne maîtrise des risques, Danone pratique une politique d'auto-assurance au travers de sa filiale de réassurance Danone Ré, société consolidée dans les comptes du Groupe. Cette politique d'auto-assurance porte sur un certain nombre de risques, dont la connaissance de la fréquence et de l'impact financier permet une bonne visibilité sur les coûts. Celle-ci concerne essentiellement (i) les couvertures de dommages aux biens, de transport, de pertes d'exploitation et de responsabilité civile d'une grande majorité des sociétés du Groupe, et (ii) les rentes invalidité, éducation, décès concernant les filiales françaises. Ces programmes d'auto-assurance sont limités aux sinistres de fréquence, avec un plafond maximum de 7,5 millions d'euros par sinistre. En outre, une couverture dite « stop loss » permet de protéger Danone Ré contre toute dérive de fréquence de sinistres. La gestion de ces programmes d'auto-assurance est confiée à des gestionnaires et assureurs professionnels et les montants des provisions sont définis par des actuaires indépendants.

#### **4.6.5 Risques inhérents à l'activité et autres risques**

**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 la répartition géographique des activités du Groupe.** 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, certaines régions d'Asie et le Moyen-Orient. 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 ou par une crise dans l'un de ces pays émergents.

**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 intérimaires 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 une éventuelle position dominante du Groupe sur certains marchés.** Le Groupe occupe des positions de numéro 1 local sur certains de ses marchés. A ce titre, le Groupe est susceptible d'être mis en cause pour abus de position dominante ou utilisation de pratiques anti-concurrentielles. Ces allégations pourraient affecter la notoriété du Groupe, déboucher sur des procédures judiciaires et le prononcé de sanctions qui seraient susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe et ses résultats.

**Risques liés aux systèmes d'information.** Le Groupe dépend de plus en plus d'applications informatiques communes pour l'obtention de données chiffrées sur lesquelles s'appuient ses décisions de gestion opérationnelles. Toute défaillance de ces applications ou des réseaux de communication des données pourraient retarder ou biaiser certaines prises de décision et entraîner des pertes financières.

**Risques liés aux conséquences des conflits sociaux.** Le Groupe a déjà procédé à des restructurations dans le passé et pourrait continuer de le faire dans les années à venir. Les restructurations consistent 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 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 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 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.

### 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, le Groupe a cédé entre 1997 et 2002 la quasi totalité de ses activités d'épicerie (ne sont conservées que les sauces aux marques *HP, Lea & Perrins* et *Amoy*), ses activités d'emballage, les activités de fromage et charcuterie de Galbani et ses activités brassicoles européennes (à l'exception d'une participation de 33,34 % dans la brasserie espagnole Mahou).

Parallèlement, le Groupe a continué de renforcer ses positions sur ses segments stratégiques. Dans ce cadre, le Groupe a conclu en 2002 et 2003 divers accords de partenariat touchant principalement ses activités du pôle Eau :

- en 2002, le Groupe a conclu un accord de partenariat et de distribution avec The Coca Cola Company sur la commercialisation de la marque Evian en Amérique du Nord et la cession de 51 % des activités domestiques d'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique ;
- en 2003, le Groupe a consolidé sa position de numéro un mondial du marché de l'eau en bonbonnes (HOD) en rapprochant ses activités avec celles d'Eden Springs Ltd en Europe et avec celles du groupe Suntory Limited aux Etats-Unis d'Amérique.

**Croissance externe.** Dans le cadre de sa stratégie de développement, 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 se sont élevés à 1.088 millions d'euros en 2003 contre 495 millions d'euros en 2002 et 1.071 millions d'euros en 2001. Les principaux investissements financiers sont relatifs (i) à l'acquisition de Sparkling Springs (activités d'Eau HOD aux Etats-Unis d'Amérique, au Canada, en Angleterre et aux Pays-Bas) et (ii) aux prises de participation complémentaires dans les sociétés Yakult (Produits Laitiers Frais — Japon), Danone Tikvesli (Produits Laitiers Frais — Turquie), Danone Hayat (Boissons — Turquie) et Stonyfield Farm (Produits Laitiers Frais — Etats-Unis d'Amérique).

Les principaux investissements financiers de l'année 2002 ont essentiellement porté sur (i) l'acquisition de Frucor (Boissons — Nouvelle-Zélande) et de Châteaud'eau International (Eau en bonbonnes — Europe), (ii) des prises de participation de 10 % dans National Foods (Produits Laitiers Frais — Australie) et de 6 % dans Wimm Bill Dann (Produits Laitiers Frais et Boissons — Russie), et (iii) une prise de participation complémentaire dans la société Zywiec Zdroj déjà contrôlée.

**Mouvements du périmètre de consolidation.** En 2002, Danone a consolidé par intégration globale ses activités de fromage et charcuterie en Europe sur les quatre premiers mois de l'année, ses activités d'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique sur le premier semestre et a consolidé pour la première fois par intégration globale ses activités domestiques de boissons en Nouvelle-Zélande (Frucor). Les principales variations de périmètre de l'exercice 2003 étant intervenues en fin d'année, elles n'ont pas eu d'effet significatif sur le compte de résultat de l'exercice 2003. Ces variations de périmètre sont détaillées dans la *Note 29 de l'Annexe aux comptes consolidés*.

En 2003 et en 2002, l'augmentation du chiffre d'affaires résultant de l'entrée dans le périmètre de consolidation de nouvelles entités a ainsi été inférieure à la diminution du chiffre d'affaires résultant des cessions (notamment des cessions, intervenues en 2002, des activités brassicoles européennes du Groupe, des activités domestiques d'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique et des activités de fromage et charcuterie de Galbani). Cette diminution nette s'est élevée, compte tenu des dates de réalisation de ces opérations, à environ 514 millions d'euros en 2003 par rapport à 2002 et à environ 865 millions d'euros en 2002 par rapport à 2001.

**Taux de conversion.** Une part significative des activités du Groupe est localisée à l'étranger et est libellée en devises autres que l'euro. En 2003, le chiffre d'affaires du Groupe a été réalisé à hauteur de 55 % en euros et de 45 % dans des devises autres que l'euro, principalement le dollar américain, le yuan chinois, la livre sterling et le peso mexicain. Le résultat opérationnel a été réalisé à 36 % dans des devises autres que l'euro. En conséquence, les fluctuations des cours de change des devises étrangères contre l'euro peuvent avoir un impact significatif sur le compte de résultat du Groupe. Ces fluctuations influent également sur la valeur dans le bilan consolidé des actifs et passifs libellés en devises. Ainsi, la forte dévaluation du dollar américain en 2003 a conduit à une baisse relative importante de l'actif net des sociétés américaines dans le bilan consolidé du Groupe et a également considérablement réduit leur poids dans le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe.

**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 ; au contraire, des températures plus élevées, comme celles connues au cours de l'été 2003 en Europe, 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 paragraphe 4.6 *Facteurs de Risques*).

**L'euro.** Le Groupe a anticipé le passage à l'euro et a basculé ses systèmes d'informations et ses opérations internes, ainsi que celles avec ses clients et ses fournisseurs, progressivement entre 1999 et 2001. En 2002, le Groupe a concentré ses actions sur le passage à l'euro des consommateurs, notamment au travers d'accords industrie-commerce en France et en Italie, sur la stabilité des prix de vente sur le premier trimestre 2002, ainsi que sur des programmes publi-promotionnels, souvent éducatifs, comme des promotions à prix ronds en euros. Le Groupe n'a pas noté d'évolution significative des habitudes de consommation dans les différents pays européens au cours des années 2003 et 2002.

**Evaluation des actifs.** Des amortissements exceptionnels de goodwill et d'actifs industriels ou incorporels d'un montant net total de 808 millions d'euros ont été constatés au 31 décembre 2002. Ces amortissements découlaient principalement de conditions économiques difficiles et de dévaluations monétaires importantes en Amérique Latine, conjuguées à une baisse des volumes vendus et des marges opérationnelles. Pour plus de détails sur ces amortissements, voir la *Note 2 de l'Annexe aux comptes consolidés*.

**Principes comptables.** Les principes comptables suivis par le Groupe pour la préparation de ses comptes consolidés sont décrits en Note 1 des comptes consolidés. Les principes comptables dont l'application nécessite de recourir à des hypothèses, des estimations et des jugements et qui sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur les comptes concernent la comptabilisation des opérations publi-promotionnelles, l'évaluation des actifs incorporels, des engagements de retraite et des provisions pour impôts.

### 5.1.1 Evénements récents

En janvier 2004, le Groupe a renforcé sa position de leader sur le marché des biscuits en Russie suite à l'acquisition des activités « soft cakes » du groupe Chupa Chups (société Chok and Rolls). Avec des ventes d'environ 20 millions de dollars en 2003 sous la marque *Tornado*, la société Chok and Rolls est co-leader en Russie du segment en forte croissance des gâteaux roulés.

Début mars 2004, le Groupe a cédé sa participation de 10,1 % dans la société National Foods (Produits Laitiers Frais-Australie).

Début mars 2004, le Groupe a également annoncé la signature d'un accord avec Yakult Honsha dans le but de renforcer leurs positions de leaders sur le marché des produits probiotiques et d'accélérer la croissance des deux groupes sur le marché de l'alimentation fonctionnelle. L'accord prévoit notamment (i) la nomination croisée de représentants au sein des Conseils d'Administration des deux groupes, (ii) l'établissement d'un bureau permanent de liaison chargé d'identifier les domaines de coopération entre les deux groupes et de développer des projets communs, et (iii) la création d'un comité chargé de la promotion des probiotiques.

Cet accord ne modifie pas les structures d'actionnariat des deux groupes et Danone, déjà principal actionnaire de Yakult avec 20 % du capital, a convenu de ne pas accroître sa participation pendant cinq ans et de ne pas en prendre le contrôle pendant les cinq années suivantes.

## 5.1.2 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 2001, 2002 et 2003.

### Comptes de résultats consolidés

	Exercice clos au 31 décembre					
	(En millions d'euros, sauf pourcentages)					
	2001		2002		2003	
Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup> .....	14.470	100,0 %	13.555	100,0 %	13.131	100,0 %
Coûts des produits vendus .....	(7.196)	49,7 %	(6.442)	47,5 %	(5.983)	45,6 %
Frais sur ventes .....	(4.331)	29,9 %	(4.170)	30,8 %	(4.176)	31,8 %
Frais généraux .....	(988)	6,8 %	(964)	7,1 %	(977)	7,4 %
Frais de recherche et de développement .....	(126)	0,9 %	(133)	1,0 %	(130)	1,0 %
Autres charges et produits .....	(220)	1,5 %	(256)	1,9 %	(261)	2,0 %
Résultat opérationnel .....	1.609	11,1 %	1.590	11,7 %	1.604	12,2 %
Éléments exceptionnels .....	(757)	5,2 %	458	3,4 %	(60)	0,5 %
Frais financiers nets .....	(180)	1,2 %	(110)	0,8 %	(70)	0,5 %
Impôts sur les bénéfices .....	(416)	2,9 %	(490)	3,6 %	(488)	3,7 %
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées .....	(163)	1,1 %	(182)	1,3 %	(184)	1,4 %
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence .....	39	0,3 %	17	0,1 %	37	0,3 %
Bénéfice net .....	132	0,9 %	1.283	9,5 %	839	6,4 %

<sup>(1)</sup> Le chiffre d'affaires est constaté net des remises et ristournes autres que les actions commerciales ponctuelles et les services facturés par les clients qui sont classés en frais sur ventes.

### Résultats opérationnels par pôle d'activité et zone géographique

	Chiffre d'affaires			Résultat opérationnel			Marge opérationnelle <sup>(1)</sup>		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003
	(En millions d'euros, sauf pourcentages)								
<b>Par pôle</b>									
Produits Laitiers Frais .....	6.928	6.277	6.185	790	802	845	11,4 %	12,8 %	13,7 %
Boissons .....	3.796	3.691	3.557	432	464	537	11,4 %	12,6 %	15,1 %
Biscuits et Produits Céréaliers .....	3.371	3.231	3.071	316	317	280	9,4 %	9,8 %	9,1 %
Autres Activités Alimentaires .....	375	356	318	60	61	57	16,0 %	17,1 %	17,9 %
Frais centraux non répartis .....	-	-	-	11	(54)	(115)	-	-	-
Groupe .....	14.470	13.555	13.131	1.609	1.590	1.604	11,1 %	11,7 %	12,2 %
<b>Par zone<sup>(2)</sup></b>									
Europe .....	9.147	8.841	8.876	1.121	1.192	1.244	12,2 %	13,5 %	14,0 %
Asie .....	1.934	2.080	1.957	231	277	279	11,9 %	13,3 %	14,3 %
Reste du Monde .....	3.389	2.634	2.298	246	175	196	7,3 %	6,6 %	8,5 %
Frais centraux non répartis .....	-	-	-	11	(54)	(115)	-	-	-
Groupe .....	14.470	13.555	13.131	1.609	1.590	1.604	11,1 %	11,7 %	12,2 %

<sup>(1)</sup> Résultat opérationnel en pourcentage du chiffre d'affaires.

<sup>(2)</sup> Depuis le 1er janvier 2003, le chiffre d'affaires du Groupe est publié selon une nouvelle répartition géographique. Les nouvelles zones géographiques sont l'Europe (qui comprend l'Europe de l'Ouest, l'Europe centrale et de l'est), l'Asie (qui inclut la région pacifique à savoir Nouvelle-Zélande et Australie) et le Reste du Monde (composé du continent américain, de l'Afrique et du Moyen-Orient). L'information pour les années 2001 et 2002 a été retraitée en fonction de cette nouvelle répartition géographique.

## 2003 par rapport à 2002

**Chiffre d'affaires.** Le chiffre d'affaires du Groupe a diminué de 3,1 %, passant de 13.555 millions d'euros en 2002 à 13.131 millions d'euros en 2003. Cette diminution s'explique par une croissance interne de 7,2 % contrebalancée par un effet très négatif des taux de conversion (6,7 %) et par un effet net négatif des variations de périmètre (3,6 %). L'effet périmètre s'explique principalement par la perte du chiffre d'affaires des activités cédées au cours du premier semestre 2002, notamment les activités domestiques d'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique et les activités de fromage et charcuterie de Galbani ; les mouvements de périmètre réalisés en 2003 étant intervenus en fin d'année, ils n'ont pas eu un impact significatif sur le compte de résultat de l'exercice. L'effet conversion s'explique principalement par le renforcement de l'euro vis à vis du dollar américain et des monnaies qui lui sont liées, notamment le yuan chinois. La croissance interne de 7,2 % réalisée en 2003 vient pour environ 4,2 % des volumes et pour 3 % d'une meilleure valorisation des produits.

Sur le plan géographique, la croissance interne réalisée en 2003 a été tirée par l'Asie et le Reste du Monde, qui ont réalisé respectivement 10,4 % et 10,9 %. La croissance interne en Europe, qui est un marché plus mature, a été de 5,4 %.

La croissance interne en 2003 a par ailleurs été inégalement répartie selon les trimestres :

1 <sup>er</sup> trimestre .....	7,8 %
2 <sup>ème</sup> trimestre .....	6,6 %
3 <sup>ème</sup> trimestre .....	9,4 %
4 <sup>ème</sup> trimestre .....	4,7 %

La croissance des deuxième et troisième trimestres a été affectée par (i) la pneumopathie atypique («SRAS») qui a négativement impacté les ventes en Asie, en particulier en Chine, et (ii) la canicule qui a positivement impacté les ventes de boissons en Europe au troisième trimestre.

La baisse de la croissance au cours du quatrième trimestre touche principalement les pôles Eau et Biscuits. Les ventes du pôle Eau ont été affectées par le déstockage des distributeurs après la canicule ainsi que par une baisse de la consommation sur les mois d'octobre et novembre 2003. Alors que les ventes du pôle Biscuits ont connu une forte croissance en Amérique Latine sur le quatrième trimestre, elles ont connu une croissance négative en Europe, notamment en France.

**Coût des produits vendus.** Le coût des produits vendus correspond aux coûts 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 diminué de 7,1 %, passant de 6.442 millions d'euros en 2002 à 5.983 millions d'euros en 2003. En pourcentage du chiffre d'affaires, le coût des produits vendus est passé de 47,5 % en 2002 à 45,6 % en 2003, soit une baisse de 190 points de base environ. Cette diminution résulte principalement de l'évolution favorable des coûts des matières premières et traduit la poursuite de la politique menée par le Groupe afin d'optimiser l'utilisation des ingrédients et des emballages, de rationaliser les flux de matières en collaboration avec les fournisseurs et d'améliorer sa productivité.

**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 4.170 millions d'euros en 2002 à 4.176 millions d'euros en 2003, représentant respectivement 30,8 % et 31,8 % du chiffre d'affaires. Cette augmentation reflète la politique du Groupe visant à mobiliser des moyens importants afin de promouvoir ses produits et ses marques, et également adapter ses opérations publicitaires et promotionnelles aux habitudes de consommation locale.

**Frais généraux.** Les frais généraux ont légèrement augmenté en 2003 à 977 millions d'euros contre 964 millions d'euros en 2002. Ils représentent 7,4 % du chiffre d'affaires en 2003 et 7,1 % du chiffre d'affaires en 2002. L'augmentation des frais généraux est notamment imputable aux coûts engagés pour le déploiement du projet Thémis.

**Frais de recherche et de développement.** Les frais de recherche et de développement, qui représentent 1 % du chiffre d'affaires, sont restés relativement stables entre 2002 et 2003, passant de 133 millions d'euros en 2002 à 130 millions d'euros en 2003.

**Autres charges et produits.** Les autres charges s'élèvent à 261 millions d'euros en 2003 contre 256 millions d'euros en 2002. Elles se décomposent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Participation et intéressement .....	117	118
Amortissement des goodwill .....	109	84
Autres .....	<u>30</u>	<u>59</u>
Total .....	<u>256</u>	<u>261</u>

La diminution des charges d'amortissement des goodwill en 2003 provient des cessions intervenues en 2002. Jusqu'en septembre 2002, la ligne « Autres » comprenait des redevances de marque reçues de Scottish & Newcastle pour l'utilisation de la marque Kronenbourg.

**Résultat opérationnel.** Le résultat opérationnel a augmenté de 14 millions d'euros, passant de 1.590 millions d'euros en 2002 à 1.604 millions d'euros en 2003.

La marge opérationnelle s'est améliorée de 48 points de base, passant de 11,7 % en 2002 à 12,2 % en 2003. Cette progression de 48 points de base provient pour 21 points de base d'effets de périmètre (cession d'activités moins rentables comme Galbani et l'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique) et pour 27 points de base de l'activité opérationnelle du Groupe, dont un impact négatif de 20 points de base liés aux coûts engagés pour le projet Thémis. La marge opérationnelle du Groupe a été négativement impactée par la perte des redevances consécutive à la finalisation de la cession des activités brassicoles en Europe.

**Eléments exceptionnels.** En 2003, les éléments exceptionnels s'élèvent à 60 millions d'euros et comprennent principalement (i) des coûts de restructuration, relatifs notamment aux activités Biscuits en Europe, (ii) des coûts de pré-retraite, et (iii) des coûts liés à la constitution de la société DS Waters LP aux Etats-Unis d'Amérique.

En 2002, les éléments exceptionnels se composaient essentiellement de plus et moins values de cession d'un montant net de 1.393 millions d'euros, d'amortissements exceptionnels d'actifs pour 829 millions d'euros et de coûts d'intégration et de restructuration pour 106 millions d'euros (dont 32 millions d'euros de coûts de restructuration des activités européennes de Biscuits, non provisionnables en 2001 selon les règles comptables). Une analyse détaillée des éléments exceptionnels et de leur impact sur l'impôt, les intérêts minoritaires et le résultat net figure en Note 2 des comptes consolidés.

**Frais financiers nets.** Les frais financiers nets sont passés de 110 millions d'euros en 2002 à 70 millions d'euros en 2003. Ils se décomposent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Frais financiers .....	247	208
Produits financiers .....	(74)	(129)
Autres éléments financiers nets .....	<u>(63)</u>	<u>(9)</u>
Total .....	<u>110</u>	<u>70</u>

En 2002, la ligne "Autres éléments financiers nets" comprenait principalement des dividendes sur les différentes valeurs mobilières reçues en rémunération des actifs brassicoles cédés en 2000 au groupe Scottish & Newcastle.

Par ailleurs, la diminution de la dette nette moyenne du Groupe, provenant des cessions réalisées en 2002, a été conjuguée à une diminution du taux moyen de financement du Groupe, liée à la baisse continue des taux d'intérêt sur les années 2002 et 2003 et à la mise en place en 2002 et 2003 d'emprunts obligataires à faible taux d'intérêt.

**Impôts sur les bénéfices.** La charge d'impôt est restée relativement stable, passant de 490 millions d'euros en 2002 à 488 millions d'euros en 2003. Le taux effectif d'imposition est de 33,1 % en 2003 contre 25,3 % en 2002. Le taux effectif d'imposition de l'année 2002 avait été impacté par la non déductibilité des amortissements exceptionnels de goodwill et par l'imposition à des taux spécifiques des plus ou moins values de cession et des dépréciations exceptionnelles d'actifs. En excluant ces éléments

exceptionnels, le taux effectif d'imposition aurait été de 35,4 % en 2002. Un rapprochement entre le taux d'imposition français et le taux d'imposition effectif du Groupe figure dans la Note 24 des comptes consolidés.

**Intérêts minoritaires.** La part des intérêts minoritaires est passée de 182 millions d'euros en 2002 à 184 millions d'euros en 2003. Les intérêts minoritaires sont principalement relatifs aux sociétés où les intérêts minoritaires sont importants, notamment Wahaha et Danone Espagne.

**Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence.** La part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence (y compris les dotations aux amortissements des goodwill) a augmenté, passant de 17 millions d'euros en 2002 à 37 millions d'euros en 2003. En 2003, les résultats des sociétés en équivalence incluent des coûts d'intégration des sociétés the Danone Springs of Eden BV et DS Waters LP. En 2002, le résultat des sociétés mises en équivalence avait été impacté par des charges de restructuration supportées par la société BSN Glasspack, en partie compensée par une plus-value de cession de titres réalisée par la société Mahou. Si l'on exclut l'impact de ces éléments exceptionnels non récurrents d'un montant de 33 millions d'euros, la part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence aurait été de 50 millions d'euros en 2002.

**Bénéfice net.** En 2003, le Groupe a généré un résultat net de 839 millions d'euros contre 1.283 millions d'euros en 2002. Cette diminution provient du fait qu'en 2002 le bénéfice net intégrait des éléments exceptionnels non récurrents pour un montant de 455 millions d'euros (voir Note 2 des comptes consolidés). Hors prise en compte de ces éléments non récurrents, le bénéfice net de l'exercice 2002 aurait été de 828 millions d'euros, et la croissance du bénéfice net entre 2002 et 2003 aurait été de 1,3 %.

**Bénéfice net par action.** Le bénéfice net dilué est passé de 9,43 euros par action en 2002 à 6,45 euros par action en 2003. Hors prise en compte des éléments exceptionnels de 2002, le bénéfice net dilué par action, qui aurait été de 6,11 euros en 2002, affiche une croissance de 5,6 % en 2003.

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

**Produits Laitiers Frais.** Le chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais est passé de 6.277 millions d'euros en 2002 à 6.185 millions d'euros en 2003, soit une baisse de 1,4 %. Cette baisse résulte d'effets périmètre et conversion négatifs de 4,4 % et 6,6 % respectivement. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 9,6 %, progression équivalente à celle enregistrée en 2002. Les ventes de yoghourts et produits assimilés, qui représentent près de 92 % des ventes du pôle, ont réalisé la plus forte croissance avec une progression d'environ 10 % de leur chiffre d'affaires. La plupart des sociétés du pôle ont réalisé une croissance de leur chiffre d'affaires, l'Europe contribuant à cette croissance à hauteur de 62 %.

La performance réalisée en 2003 témoigne une fois encore de la capacité du pôle à innover et à étendre le territoire de ses marques et produits piliers, qu'il s'agisse d'extensions géographiques ou de déclinaisons produits. Ainsi *Actimel*, désormais présent dans près de 20 pays, a continué d'enregistrer une progression de ses ventes de près de 30 % à périmètre et taux de change constants et a représenté un chiffre d'affaires d'environ 620 millions d'euros. Les gammes allégées *Taillefine/Vitalinea* et santé *Biol/Activia* qui représentent environ 7 % du chiffre d'affaires global du Groupe ont connu un taux de croissance de leurs ventes d'environ 10 %.

Le résultat opérationnel a progressé de 5,4 %, de 802 millions d'euros en 2002 à 845 millions d'euros en 2003 et la marge opérationnelle a progressé de 12,8 % à 13,7 %. L'amélioration de la marge opérationnelle provient (i) de la forte croissance de l'activité et (ii) de l'impact favorable d'environ 40 points de base lié à la cession des activités Galbani en avril 2002.

**Boissons.** Le chiffre d'affaires du pôle Boissons est passé de 3.691 millions d'euros en 2002 à 3.557 millions d'euros en 2003, soit une baisse de 3,6 % résultant d'un effet périmètre négatif de 4,0 % et d'un effet conversion négatif de 9,5 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires du Pôle a augmenté de 9,9 % en 2003 contre 4,3 % en 2002. Les ventes ont connu une progression soutenue en Europe, particulièrement au troisième trimestre, en raison d'une climatologie très favorable. Cette hausse a été partiellement compensée par les effets négatifs du SRAS sur les ventes en Asie au deuxième trimestre. L'innovation a de nouveau été un facteur important dans la croissance du Pôle avec, en particulier, le développement des eaux aromatisées dans plusieurs pays.

Le résultat opérationnel a augmenté de 15,7 %, de 464 millions d'euros en 2002 à 537 millions d'euros en 2003 et la marge opérationnelle est passée de 12,6 % en 2002 à 15,1 % en 2003. Cette amélioration de la marge opérationnelle provient (i) de la croissance des volumes, notamment liée à l'effet de la canicule en Europe au cours du troisième trimestre 2003, et (ii) de la cession des activités domestiques d'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique sur le second semestre 2002 qui a contribué à une amélioration de la marge de 80 points de base.

**Biscuits et Produits Céréaliers.** Le chiffre d'affaires du pôle Biscuits et Produits Céréaliers est passé de 3.231 millions d'euros en 2002 à 3.071 millions d'euros en 2003, affichant une baisse de 5,0 % avec un effet périmètre négatif de 1,9 % et un effet conversion négatif de 3,5 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires des Biscuits et Produits Céréaliers a augmenté de 0,4 %, à comparer à une progression de 2,4 % enregistrée en 2002. Alors que les ventes ont fortement progressé en Asie (notamment en Chine et en Indonésie), elles ont connu une année difficile en Europe et au Brésil. La baisse des ventes en Europe s'explique notamment par la baisse générale de la consommation de biscuits sucrés, mais aussi par la pression concurrentielle forte d'acteurs locaux.

Le résultat opérationnel du pôle Biscuits et Produits Céréaliers est passé de 317 millions d'euros en 2002 à 280 millions d'euros en 2003. La marge opérationnelle est passée de 9,8 % en 2002 à 9,1 % en 2003. La baisse de la marge opérationnelle résulte de la baisse des volumes, notamment au cours du second semestre 2003.

**Autres Activités Alimentaires.** Le chiffre d'affaires de ces activités est passé de 356 millions d'euros en 2002 à 318 millions d'euros en 2003, affichant une diminution de 10,6 % avec un effet conversion négatif de 11,8 % et un effet périmètre négatif de 0,6 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires des Autres Activités Alimentaires a augmenté de 1,8 %.

Le résultat opérationnel des Autres Activités Alimentaires a légèrement diminué, passant de 61 millions d'euros en 2002 à 57 millions d'euros en 2003. La marge opérationnelle s'élève à 17,9 % en 2003 contre 17,1 % en 2002.

## 2002 par rapport à 2001

**Chiffre d'affaires.** Le chiffre d'affaires du Groupe a diminué de 6,3 % en 2002 passant de 14.470 millions d'euros en 2001 à 13.555 millions d'euros en 2002. Cette diminution s'explique par une croissance interne de 6 % contrebalancée par un effet très négatif des cours de change (6,3 %) et par un effet net négatif des variations de périmètre (6 %). L'effet périmètre s'explique par une perte de chiffre d'affaires, liée aux activités cédées en 2002, supérieure au chiffre d'affaires résultant des nouvelles acquisitions. L'effet conversion s'explique principalement par la dépréciation du peso argentin et du real brésilien ainsi que par le renforcement de l'euro vis à vis du dollar américain et des monnaies qui lui sont liées. La croissance de 6 % vient pour environ 3,8 % des volumes et 2,2 % d'une meilleure valorisation des produits.

Sur le plan géographique, la croissance interne a été de 5,7 % dans l'Union Européenne (dont 5,9 % en France) et de 6,4 % dans le Reste du Monde.

En 2002, la croissance interne a par ailleurs été inégalement répartie selon les trimestres :

1 <sup>er</sup> trimestre .....	4,1 %
2 <sup>ème</sup> trimestre .....	4,2 %
3 <sup>ème</sup> trimestre .....	7,8 %
4 <sup>ème</sup> trimestre .....	8,1 %

Les deux premiers trimestres 2002 ont été marqués par la poursuite des tendances observées sur les troisième et quatrième trimestres 2001 avec un environnement concurrentiel américain dans l'eau embouteillée qui a continué à peser sur la croissance, un ralentissement de l'activité en Amérique Latine et des difficultés sur l'une des marques de boissons en Chine, Robust.

Aux troisième et quatrième trimestres 2002, après la déconsolidation de Galbani et des activités domestiques d'eau embouteillée en Amérique du Nord, la croissance du Groupe s'est accélérée, tirée

notamment par le pôle Produits Laitiers Frais (en croissance de 11,5 % sur le deuxième semestre) mais aussi par le pôle Boissons (en croissance de 8 % sur le deuxième semestre) où une grande partie des problèmes rencontrés précédemment ont été résolus.

**Coût des produits vendus.** Le coût des produits vendus correspond aux coûts 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 diminué de 10,5 %, passant de 7.196 millions d'euros en 2001 à 6.442 millions d'euros en 2002. En terme de pourcentage du chiffre d'affaires, le coût des produits vendus est passé de 49,7 % en 2001 à 47,5 % en 2002, soit environ une baisse de 220 points de base. Cette diminution s'explique pour partie par la sortie de périmètre de Galbani, dont la structure de coûts était sensiblement différente de celle des autres activités, mais également par l'évolution favorable des coûts des matières premières due notamment à l'optimisation des ingrédients et des emballages utilisés, la rationalisation des flux de matières en collaboration avec les fournisseurs et aux efforts continus de productivité.

**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 4.331 millions d'euros en 2001 à 4.170 millions d'euros en 2002. En terme de pourcentage du chiffre d'affaires, ils sont passés de 29,9 % à 30,8 %, essentiellement du fait de l'augmentation de la pression publicitaire et promotionnelle.

**Frais généraux.** Les frais généraux ont légèrement diminué en 2002 à 964 millions d'euros, alors qu'ils s'élevaient à 988 millions d'euros en 2001. Ils représentent 7,1 % du chiffre d'affaires en 2002 contre 6,8 % du chiffre d'affaires en 2001, essentiellement en raison du renforcement de l'infrastructure nécessaire au développement du Groupe et du démarrage du projet de réorganisation des systèmes d'information du Groupe, Themis.

**Frais de recherche et de développement.** Les frais de recherche et de développement ont augmenté de 5,5 % en valeur absolue, passant de 126 millions d'euros en 2001 à 133 millions d'euros en 2002. En pourcentage du chiffre d'affaires ils sont cependant restés stables puisqu'ils représentent 1 % du chiffre d'affaires en 2002 et 0,9 % du chiffre d'affaires en 2001.

**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 sont passés de 220 millions d'euros en 2001 à 256 millions d'euros en 2002, en raison notamment de la diminution des redevances reçues de Scottish & Newcastle pour l'utilisation de la marque Kronenbourg et d'une augmentation des provisions sur actifs circulants, en particulier en Amérique Latine et sur les activités domestiques d'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique.

**Résultat opérationnel.** Le résultat opérationnel a diminué de 1,2 % passant de 1.609 millions d'euros en 2001 à 1.590 millions d'euros en 2002.

La marge opérationnelle s'est améliorée de 61 points de base, passant de 11,1 % en 2001 à 11,7 % en 2002. Cette progression de 61 points de base provient pour 38 points de base d'effets de périmètre (cession d'activités moins rentables comme Galbani ou l'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique) et pour 23 points de base de l'activité opérationnelle du Groupe et notamment ses efforts de croissance et de productivité. L'activité opérationnelle du Groupe intègre les coûts relatifs au projet Themis qui ont pesé sur le taux de marge pour environ 20 points de base.

**Éléments exceptionnels.** En 2002, les éléments exceptionnels se composent essentiellement de plus et moins values de cession d'un montant net de 1.393 millions d'euros, d'amortissements exceptionnels d'actifs pour 829 millions d'euros et de coûts d'intégration et de restructuration pour 106 millions d'euros (dont 32 millions d'euros de coûts de restructuration des activités européennes de Biscuits, non provisionnables en 2001 selon les règles comptables). Une analyse détaillée des éléments exceptionnels et de leur impact sur l'impôt, les intérêts minoritaires et le résultat net figure en Note 2 des comptes consolidés.

**Frais financiers nets.** Les frais financiers nets sont passés de 180 millions d'euros en 2001 à 110 millions d'euros en 2002. Ils intègrent 72 millions d'euros de produits financiers des sociétés du groupe Scottish & Newcastle (68 millions d'euros en 2001). Par ailleurs, la diminution de la dette

moyenne du Groupe, provenant des cessions, a été conjuguée à une diminution du taux moyen de financement du Groupe, liée à la baisse continue des taux d'intérêt sur l'année 2002 et à la mise en place d'emprunts obligataires à faible taux d'intérêt.

**Impôts sur les bénéficiaires.** Les impôts ont augmenté de 17,8 %, de 416 millions d'euros en 2001 à 490 millions d'euros en 2002. Le taux effectif d'imposition est de 25,3 % en 2002, par rapport à 61,9 % en 2001 en raison de la non déductibilité des amortissements exceptionnels de goodwill en 2001 et en 2002 et de l'imposition à des taux spécifiques des plus ou moins values de cession et des dépréciations exceptionnelles d'actifs. En excluant ces éléments exceptionnels, le taux effectif d'imposition passe de 36,4 % en 2001 à 35,4 % en 2002, notamment du fait de la baisse du taux d'imposition français. Un rapprochement entre le taux d'imposition français et le taux d'imposition effectif du Groupe figure dans la Note 24 des comptes consolidés.

**Intérêts minoritaires.** La part des intérêts minoritaires est passée de 163 millions d'euros en 2001 à 182 millions d'euros en 2002. 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 diminué, passant de 39 millions d'euros en 2001 à 17 millions d'euros en 2002. Cette baisse s'explique par des charges de restructuration supportées par la société BSN Glasspack, dont le résultat net 2002 est négatif, en partie compensée par une plus-value de cession de titres réalisée par la société Mahou. Si l'on exclut l'impact de ces éléments exceptionnels non récurrents d'un montant de 33 millions d'euros, la part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence s'élève à 50 millions d'euros, en hausse de 28 %, reflétant l'amélioration de la rentabilité des sociétés associées du Groupe, notamment dans les produits laitiers frais.

**Bénéfice net.** En 2002, le Groupe a généré un résultat net de 1.283 millions d'euros. Ce chiffre intègre la prise en compte (i) d'une plus-value de 1.782 millions d'euros résultant de la cession de la société Kro Beer Brands, détentrice de marques comme Kronenbourg et 1664, (ii) d'une moins-value de 313 millions d'euros liée à la cession de 51 % des activités domestiques d'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique dans le cadre de l'accord avec The Coca Cola Company, et (iii) de 808 millions d'euros de charges d'amortissement exceptionnel de survaleurs et d'immobilisations corporelles et incorporelles sur les activités du Groupe dans les pays émergents. L'ensemble des éléments exceptionnels non récurrents, qui représentent un total de 455 millions d'euros, figure en Note 2 des Comptes consolidés. Hors prise en compte de ces éléments non récurrents, le bénéfice net progresse de 6,2 %.

**Bénéfice net par action.** Le bénéfice net dilué est passé de 0,97 euros par action en 2001 à 9,43 euros par action en 2002. Hors prise en compte des plus-values nettes de cession, des dépréciations nettes d'actifs et de certaines charges nettes de restructuration, le bénéfice net dilué par action est de 6,11 euros, en hausse sur les mêmes bases de 10,9 % par rapport à 2001 compte-tenu de la progression des marges, de la baisse des frais financiers et de l'effet des rachats d'actions propres.

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

**Produits Laitiers Frais.** Le chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais est passé de 6.945 millions d'euros en 2001 à 6.295 millions d'euros en 2002, affichant une diminution de 9,4 % avec un fort effet périmètre négatif de 11,4 % et un effet conversion négatif de 7,4 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 9,4 % par rapport à une progression de 6,8 % enregistrée en 2001. Les ventes de yoghourts et produits assimilés ont réalisé la plus forte croissance avec une progression de plus de 10 % de leur chiffre d'affaires. Les grandes zones géographiques ont toutes contribué à l'excellente performance du Pôle, avec une croissance interne des ventes de plus de 6 % dans chaque zone.

La performance réalisée en 2002 témoigne une fois encore de la capacité du pôle à innover et à étendre le territoire de ses marques et produits piliers, qu'il s'agisse d'extensions géographiques ou de déclinaisons produits, par exemple Tallefine Cremosso ou les versions à boire. Ainsi Actimel, désormais présent dans plus de 20 pays, a continué à enregistrer une progression de ses ventes de plus de 35 % et a représenté un chiffre d'affaires d'environ 480 millions d'euros. Les gammes allégées Tallefine/Vitalinea et santé Bio/Activia ont connu un taux de croissance de leurs ventes supérieur à 15 %. Les produits pour enfants Petit Gervais aux Fruits ont confirmé leur dynamisme grâce en particulier aux lancements de version à boire en Russie et au Brésil.

Le résultat opérationnel a progressé de 1,5 %, de 790 millions d'euros en 2001 à 802 millions d'euros en 2002 et la marge opérationnelle a progressé de 11,4 % à 12,8 %. Cette progression intègre un impact favorable d'environ 50 points de base lié à la cession des activités de Galbani. Hors cette cession, l'amélioration de la marge opérationnelle a été réalisée grâce aux succès de produits innovants comme la gamme de produits à boire, à la croissance de produits valorisés comme Actimel ou au succès des produits allégés, à la baisse du prix du lait dans certains pays et à l'amélioration de la productivité. 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 3.796 millions d'euros en 2001 à 3.691 millions d'euros en 2002, affichant une diminution de 2,8 % avec un effet périmètre négatif de 1,5 % et un effet conversion négatif de 5,6 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires du pôle a augmenté de 4,3 % en 2002 contre 7,1 % en 2001. Les ventes ont connu une progression soutenue en Europe en dépit d'une climatologie peu favorable et surtout en Asie où la croissance a été supérieure à 10 %. L'innovation a joué un rôle essentiel dans cette croissance avec en particulier le développement des segments de thé prêt-à-boire et des jus en Asie, du segment des eaux aromatisées en Europe et l'introduction dans de nombreux pays européens de nouveaux formats de 2 à 5 litres. En Amérique du Nord, en revanche, les activités HOD ont connu une faible progression des ventes et les activités d'eau embouteillée ont été en fort recul.

Le résultat opérationnel a augmenté de 7,4 %, de 432 millions d'euros en 2001 à 464 millions d'euros en 2002 et la marge opérationnelle est passée de 11,4 % en 2001 à 12,6 % en 2002. Cette amélioration de la marge opérationnelle du Pôle provient de la croissance des volumes, du succès des produits à valeur ajoutée et des efforts continus de productivité engagés, notamment l'optimisation de la chaîne logistique ou l'allègement des bouteilles. La cession de 51 % des activités domestiques d'eau embouteillée aux Etats-Unis d'Amérique sur le second semestre 2002 a également contribué à l'amélioration de la marge.

**Biscuits et Produits Céréaliers.** Le chiffre d'affaires du pôle Biscuits et Produits Céréaliers est passé de 3.371 millions d'euros en 2001 à 3.232 millions d'euros en 2002, affichant une baisse de 4,1 % avec un effet périmètre négatif de 0,5 % et un effet conversion négatif de 6 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires des Biscuits et Produits Céréaliers a donc augmenté de 2,4 %, à comparer à la progression de 0,4 % enregistrée en 2001. Cette progression est le résultat d'évolutions contrastées, les ventes en Asie ont continué à croître à un rythme soutenu, l'Europe de l'Est a connu une année difficile, en Amérique Latine les volumes ont baissé fortement dans un contexte de crise économique, enfin en Europe de l'Ouest l'innovation a constitué un important facteur de croissance avec notamment le succès confirmé de la gamme de biscuits pour le petit déjeuner.

Le résultat opérationnel du pôle Biscuits et Produits Céréaliers est passé de 316 millions d'euros en 2001 à 317 millions d'euros en 2002. La marge opérationnelle est passée de 9,4 % en 2001 à 9,8 % en 2002 reflétant les efforts constants d'amélioration de la productivité. Les hausses tarifaires ont absorbé l'évolution défavorable du cours de certaines matières premières, notamment le cacao et les matières grasses végétales.

**Autres Activités Alimentaires.** Le chiffre d'affaires de ces activités est passé de 375 millions d'euros en 2001 à 356 millions d'euros en 2002, affichant une diminution de 5,1 % avec un effet conversion négatif de 3,7 %. A périmètre et taux de conversion constants, le chiffre d'affaires des Autres Activités Alimentaires a diminué de 1,4 %.

Le résultat opérationnel des Autres Activités Alimentaires a légèrement augmenté, passant de 60 millions d'euros en 2001 à 61 millions d'euros en 2002. La marge opérationnelle s'élève à 17,1 % en 2002 contre 16,0 % en 2001, à la suite de la rationalisation de la gamme de produits vendus.

### 5.1.3 Financement et investissements

**Flux de trésorerie consolidés.** Au 31 décembre 2003, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement de Danone représentaient au total 2.214 millions d'euros, par rapport à 3.369 millions d'euros au 31 décembre 2002. La forte augmentation des disponibilités enregistrée fin 2002 provenait des ressources générées par les cessions réalisées en 2002.

Les activités de Danone ont toujours généré et devraient continuer de 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 des besoins de financement de Danone pour les exercices clos respectivement aux 31 décembre 2001, 2002 et 2003.

(en millions d'euros)	Exercice clos au 31 décembre		
	2001	2002	2003
Trésorerie provenant de l'exploitation .....	2.240	1.641	1.653
Investissements industriels .....	(737)	(603)	(543)
"Free Cash Flow" <sup>(1)</sup> .....	1.503	1.038	1.110
Investissements financiers (nets de cessions) .....	(853)	2.915	(872)
Variation des prêts et autres valeurs immobilisées .....	108	(232)	(27)
Dividendes distribués .....	(393)	(404)	(432)
Rachats d'actions .....	(921)	(786)	(368)
Augmentation du capital et des primes .....	46	47	32
Ressources (besoins) nets de financement .....	<u>(510)</u>	<u>2.578</u>	<u>(557)</u>

<sup>(1)</sup> Le "Free Cash Flow", ou trésorerie disponible, représente le solde de la trésorerie provenant de l'exploitation après avoir effectué les investissements industriels nécessaires. Le programme de titrisation de créances, mis en place en 2001, a eu un impact négatif de 39 millions d'euros sur la trésorerie disponible en 2003, contre un impact positif de 21 millions d'euros en 2002 et 685 millions d'euros en 2001.

**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 diminué de 7,5 % passant de 1.578 millions d'euros en 2002 à 1.460 millions d'euros en 2003, en raison notamment des cessions intervenues en 2002. La variation du besoin en fonds de roulement a contribué positivement à la trésorerie du Groupe passant de 63 millions d'euros en 2002 à 193 millions d'euros en 2003. Le programme de titrisation de créances mis en place en 2001 a eu un impact négatif de 39 millions d'euros en 2003. L'amélioration du besoin en fonds de roulement reflète l'accent mis par le Groupe afin d'améliorer les délais d'encaissement des créances, de règlement des dettes d'exploitation et de rotations des stocks.

**Investissements industriels.** Les investissements industriels se sont élevés à 543 millions d'euros en 2003 contre 603 millions d'euros en 2002, représentant respectivement 4,1 % et 4,5 % du chiffre d'affaires. Ces investissements sont décrits dans le paragraphe 4.4.4 *Principaux investissements de l'année 2003*.

**Investissements financiers.** Les acquisitions et prises de participation se sont élevés à 1.088 millions d'euros en 2003 contre 495 millions d'euros en 2002. En 2003 et 2002, le Groupe a poursuivi sa stratégie d'internationalisation et de renforcement de ses positions existantes. Toutes ces opérations sont détaillées dans le Préambule, aux paragraphes "Recentrage stratégique" et "Croissance externe".

**Rachats d'actions.** Les rachats d'actions propres ont représenté 368 millions d'euros en 2003 pour 3.161.575 actions rachetées contre 786 millions d'euros en 2002 pour 6.049.058 actions rachetées.

**Situation financière.** La dette nette consolidée du Groupe (c'est-à-dire les emprunts à moins d'un an et découverts bancaires, les dettes à plus d'un an et les obligations convertibles, moins la trésorerie, les disponibilités, les valeurs mobilières de placement et certains éléments d'un montant total de 130 millions d'euros classés en autres immobilisations financières et prêts à moins d'un an), a augmenté de 2.269 millions d'euros au 31 décembre 2002 à 2.692 millions d'euros au 31 décembre 2003, soit des ratios d'endettement net sur fonds propres de 49 % en 2003 (61 % en incluant la titrisation de créances commerciales) et 39 % en 2002 (51 % en incluant la titrisation de créances commerciales).

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

La Société et l'une de ses filiales financières spécialisée bénéficient d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, leur offrant la possibilité d'utiliser à tout moment des lignes de crédit à moyen terme. Aux 31 décembre 2002 et 2003, ces lignes de crédit s'élevaient respectivement à 2.900 millions d'euros et 3.050 millions d'euros. Dans le cadre de ces engagements, le Groupe utilisait l'équivalent de 915 millions d'euros au 31 décembre 2003 (880 millions d'euros au 31 décembre 2002). Les filiales opérationnelles de la Société bénéficient par ailleurs de lignes de crédit d'un montant total de 131 millions d'euros au 31 décembre 2003. En outre, à cette date, les disponibilités du Groupe s'élevaient à 2.214 millions d'euros (contre 3.369 millions d'euros au 31 décembre 2002) : ces ressources permettent au Groupe de couvrir ses dépenses d'exploitation et de saisir des opportunités d'expansion.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 11 avril 2003 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 a été donnée pour une durée de 5 ans à compter de cette Assemblée.

**Total de l'actif.** Le total de l'actif a diminué de 970 millions d'euros du fait principalement de la dépréciation par rapport à l'euro de la majorité des monnaies dans lesquelles le Groupe opère, en particulier le dollar américain.

L'actif du Groupe au 31 décembre 2001, 2002 et 2003 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2001	2002	2003
Immobilisations corporelles .....	4.074	2.992	2.734
Immobilisations incorporelles .....	6.337	4.227	3.666
Sociétés mises en équivalence .....	1.024	1.066	2.073
Autres actifs à long-terme .....	1.538	1.306	1.509
Actif immobilisé .....	12.973	9.591	9.982
Actif circulant (hors trésorerie) .....	2.818	2.315	2.109
Trésorerie .....	1.109	3.369	2.214
Total actif .....	16.900	15.275	14.305

La forte diminution de l'actif immobilisé entre 2001 et 2002 résulte principalement des cessions réalisées en 2002, des dépréciations exceptionnelles constatées au 31 décembre 2002 (voir *Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés*), ainsi que de l'évolution négative des taux de conversion.

L'actif immobilisé a légèrement augmenté entre 2002 et 2003. Les changements dans la composition de l'actif immobilisé résultent principalement de la création des sociétés the Danone Springs of Eden BV et DS Waters LP, lesquelles ont fortement contribué à la croissance du poste « Sociétés mises en équivalences », et, pour ce qui concerne DS Waters LP, à la réduction des goodwill inclus dans les immobilisations incorporelles.

La valeur des titres mis en équivalence comprend, pour ces deux sociétés, les actifs incorporels et les goodwill résultant de la consolidation de leurs activités et leur valeur actuelle a été appréciée au 31 décembre 2003 sur la base des valorisations et des hypothèses retenues dans le cadre des transactions conclues avec le groupe Suntory Limited et Eden Springs Limited.

Par ailleurs, le Groupe procède au moins une fois par an à la revue de la valeur des autres composants de l'actif immobilisé. Comme expliqué dans les *Notes 1.D, 1.E et 1.F des annexes aux comptes consolidés*, cette revue consiste à comparer la valeur actuelle des actifs à leur valeur nette comptable, la valeur actuelle correspondant au montant le plus élevé entre la valeur d'usage et le prix de cession net.

La valeur d'usage, pour ce qui concerne les immobilisations corporelles, incorporelles et les sociétés mises en équivalence, est le plus souvent déterminée sur la base de multiples de résultats par secteurs ou de cash-flows futurs actualisés. Ces derniers sont issus des « business plan » les plus récents approuvés par la Direction, couvrant généralement une période de 5 ans. Au-delà, ils sont extrapolés par application d'un taux de croissance perpétuelle. Les cash-flows font ensuite l'objet d'une actualisation par application d'un coût moyen pondéré du capital propre à chaque pays.

**Capitaux propres.** La part du Groupe dans les capitaux propres a diminué de 263 millions d'euros, les dividendes, les rachats d'actions et les différences de conversion ayant été supérieurs au résultat net.

**Rentabilité des capitaux investis.** Pour la cinquième année consécutive, le Groupe a enregistré une amélioration de son retour sur capitaux investis, passé de 11,8 % en 2002 à 12,7 % en 2003. 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.

Le retour annuel moyen sur investissement pour l'actionnaire, (calculé sur 5 ans et prenant en compte la progression du titre et le dividende, y compris l'avoir fiscal), avant impôts, (« TSR », *Total Shareholder Return*) a été de 2,9 % en 2003 (11,1 % en 2002).

#### 5.1.4 Obligations contractuelles et engagements hors bilan

##### Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente les obligations contractuelles du Groupe au 31 décembre 2003 :

(en millions d'euros)	Paiement dus par période					2008 et après
	Total	2004	2005	2006	2007	
Dettes financières <sup>(1) (2) (3)</sup> . . . . .	5.135	855	759	666	1.023	1.832
Contrats de location financement <sup>(2)</sup> . . . . .	110	40	46	24	–	–
Contrats de location simple . . . . .	180	49	37	30	19	45
Engagements d'achat de biens, services et investissements . . .	260	209	30	12	8	1

<sup>(1)</sup> Hors dettes liées aux contrats de crédit-bail

<sup>(2)</sup> Y compris intérêts financiers et part à moins d'un an

<sup>(3)</sup> Les emprunts obligataires convertibles sont reflétés dans la colonne 2007. Ils peuvent cependant, sous certaines conditions, faire l'objet de remboursements anticipés (voir Note 15 des annexes aux comptes consolidés).

##### Autres Engagements

(en millions d'euros)	Montant des engagements par période d'expiration					2008 et après
	Total	2004	2005	2006	2007	
Lignes de crédits . . . . .	3.181	403	282	257	657	1.582
Options d'achat de participations <sup>(1)</sup> . . . . .	3.020	–	–	460	70	2.490

<sup>(1)</sup> Ces options d'achat sont relatives à certaines sociétés dans lesquelles le Groupe détient une participation inférieure à 100 %. Le Groupe a signé des accords avec ses partenaires dans ces sociétés aux termes desquels il s'est engagé à acquérir leurs participations (voir ci-dessous).

##### Engagements liés aux investissements financiers du Groupe

*The Danone Springs of Eden BV.* Dans le cadre de la formation de la société the Danone Springs of Eden BV, le Groupe a accordé une option de vente et dispose d'une option d'achat, exerçables inconditionnellement en 2008 et éventuellement, sous certaines conditions, à une date antérieure, sur les 33,1 % qu'elle ne détient pas dans cette société, directement ou indirectement. Le prix d'exercice de ces options est fonction d'une valorisation de la société prenant en compte ses performances économiques et ses résultats.

Au 31 décembre 2003, l'engagement du Groupe au titre de ces options est évalué à 245 millions d'euros.

*DS Waters LP.* Dans le cadre de la création de la joint-venture DS Waters LP en partenariat avec le groupe Suntory Limited, Suntory dispose d'une option de vente de sa participation exerçable en deux étapes, en novembre 2006 et en novembre 2008, sur la base d'une valeur de marché assortie d'une décôte de 15 %, d'un seuil minimum (246 millions d'euros) et d'un plafond (555 millions d'euros). Au 31 décembre 2003, l'engagement du Groupe au titre de cette option est évalué à 675 millions d'euros, prenant en compte un endettement de 318 millions d'euros.

*Autres.* 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. Le prix d'exercice de ces options de vente est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de la filiale concernée à la date d'exercice de l'option. Au 31 décembre 2003, les engagements financiers au titre de ces options sont estimés à environ 2,1 milliards d'euros et aucun investissement financier significatif n'est actuellement envisagé.

#### ***Garanties et nantissements***

Dans le cadre du désengagement de ses activités brassicoles européennes, le Groupe a accordé des garanties à Scottish & Newcastle. A la suite de l'enquête de la Commission Européenne sur le marché de la bière dans certains pays, la Commission a transmis à la Société et à la société Brasseries Kronenbourg une communication de griefs en février 2004 qui fait état d'une infraction isolée dans le temps n'ayant pas eu d'effets sur le marché. La Société estime qu'une amende ou un appel en garantie n'aurait pas d'effet significatif sur le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe.

Diverses procédures judiciaires ou arbitrales ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de ses affaires, notamment suite à des garanties données lors des cessions intervenues entre 1997 et 2002. Des dommages et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

Hormis les garanties décrites ci-dessus, aucune garantie, ni caution, nantissement ou autre engagement significatifs n'ont été donnés sur les actifs du Groupe.

#### **5.1.5 Passage aux normes IFRS**

En juillet 2002, l'Union Européenne a adopté un règlement imposant à toutes les sociétés européennes dont les titres sont admis sur un marché réglementé de publier, à compter de 2005, leurs comptes consolidés selon les normes « IFRS » (« International Financial Reporting Standards »). Afin de répondre à cette obligation, le Groupe a défini une démarche de conversion aux normes IFRS, laquelle est en cours de mise en œuvre. Cette démarche s'articule autour (i) de la mise en place d'un calendrier de transition, (ii) de l'identification et du chiffrage des principales différences entre les normes comptables françaises et les normes IFRS, (iii) de l'identification des impacts sur les systèmes d'information, (iv) de la préparation d'un programme de formation destiné aux collaborateurs du Groupe concernés par ce changement. A ce jour, le Groupe a mis en évidence un certain nombre de différences entre les normes comptables françaises qu'il applique actuellement et les normes IFRS qui devraient être en vigueur en 2005. Ces principales différences concernent la présentation des frais de prestations commerciales payées par le Groupe à ses distributeurs, l'évaluation et la présentation des instruments financiers, les règles de comptabilisation des options de souscription ou d'achat d'actions accordées aux salariés, les règles de comptabilisation et d'amortissements des écarts d'acquisition, les règles de comptabilisation du programme de cession de créances, la définition du résultat opérationnel ainsi que la comptabilisation des impôts différés, sur les marques notamment. Dans la mesure où les normes IFRS qui seront obligatoirement applicables au 1er janvier 2005 ne sont pas toutes connues à ce jour, la liste des différences identifiées par le Groupe ne peut être considérée comme exhaustive et définitive.

Conformément aux préconisations des régulateurs boursiers, le Groupe présentera un impact chiffré des différences résultant de la première application des normes IFRS sur ses états financiers lors de la publication des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2004.

## 5.2 DOCUMENTS CONSOLIDES

	<u>Page</u>
5.2.1 Comptes consolidés .....	67
5.2.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés .....	102
5.2.3 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux payés par le Groupe .....	103
5.2.4 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 .....	103

## 5.2.1 Comptes consolidés

### RESULTATS CONSOLIDES

	Notes	2001	2002	2003
(En millions d'euros)				
<b>Chiffre d'affaires</b> .....		14.470	13.555	13.131
Coût des produits vendus .....		(7.196)	(6.442)	(5.983)
Frais sur ventes .....		(4.331)	(4.170)	(4.176)
Frais généraux .....		(988)	(964)	(977)
Frais de recherche et de développement .....		(126)	(133)	(130)
Autres charges et produits .....	22	(220)	(256)	(261)
<b>Résultat opérationnel</b> .....		1.609	1.590	1.604
Eléments exceptionnels .....	2	(757)	458	(60)
Frais financiers nets .....	23	(180)	(110)	(70)
<b>Résultat avant impôts</b> .....		672	1.938	1.474
Impôts sur les bénéfices .....	24	(416)	(490)	(488)
<b>Résultat des sociétés intégrées avant déduction des intérêts minoritaires</b> ..		256	1.448	986
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées .....		(163)	(182)	(184)
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence .....		39	17	37
<b>Bénéfice net</b> .....		132	1.283	839

### PAR ACTION (Note 1 et Note 13)

	(En euros, excepté nombre d'actions)		
<i>Nombre d'actions retenu pour le calcul :</i>			
– du bénéfice net .....	139.362.077	131.850.131	127.291.635
– du bénéfice net dilué .....	142.697.380	137.241.129	131.598.248
Bénéfice net .....	0,95	9,73	6,59
Bénéfice net dilué .....	0,97	9,43	6,45

Les notes annexes figurant aux pages 71 à 101 font partie intégrante des comptes consolidés.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDÉS**  
**BILANS CONSOLIDÉS**

**ACTIF**

	Notes	2001	2002	2003
(En millions d'euros)				
Immobilisations corporelles .....	4	8.547	6.895	6.630
Moins amortissements .....		(4.473)	(3.903)	(3.896)
		<u>4.074</u>	<u>2.992</u>	<u>2.734</u>
Marques .....	5	1.615	1.259	1.274
Autres immobilisations incorporelles nettes .....	5	119	234	249
Goodwills nets .....	5	4.603	2.734	2.143
		<u>6.337</u>	<u>4.227</u>	<u>3.666</u>
Sociétés mises en équivalence .....	6	1.024	1.066	2.073
Titres de participation .....	7	429	634	766
Prêts à plus d'un an .....	8	209	388	457
Autres immobilisations financières .....	9	900	284	286
		<u>2.562</u>	<u>2.372</u>	<u>3.582</u>
<b>Actif immobilisé .....</b>		<u>12.973</u>	<u>9.591</u>	<u>9.982</u>
Stocks .....	10	764	592	571
Clients et comptes rattachés .....	11	1.094	820	798
Autres comptes débiteurs .....	11	770	775	648
Prêts à moins d'un an .....		190	128	92
Valeurs mobilières de placement .....	12	396	2.801	1.763
Disponibilités .....		713	568	451
<b>Actif circulant .....</b>		<u>3.927</u>	<u>5.684</u>	<u>4.323</u>
<b>Total de l'actif .....</b>		<u>16.900</u>	<u>15.275</u>	<u>14.305</u>

**PASSIF**

Capital (composé d'actions au nominal de 1€, nombre d'actions émises : 2003 :134.975.493; 2002 : 137.335.122 ; 2001 : 141.033.427) .....		141	137	135
Primes .....		1.150	649	336
Bénéfices accumulés .....	13	5.560	6.568	7.113
Différences de conversion .....		(301)	(1.441)	(1.914)
Actions propres .....		(603)	(826)	(846)
<b>Capitaux propres (part du Groupe) .....</b>		<u>5.947</u>	<u>5.087</u>	<u>4.824</u>
Intérêts minoritaires .....		780	729	704
Emprunts obligataires convertibles .....	15	1.000	1.000	624
Dettes à plus d'un an .....	16	4.425	3.092	3.547
Provisions pour retraites .....	17	334	272	259
Autres provisions et passifs à plus d'un an .....	18	542	492	361
<b>Capitaux permanents .....</b>		<u>13.028</u>	<u>10.672</u>	<u>10.319</u>
Fournisseurs et comptes rattachés .....	19	1.715	1.516	1.586
Autres comptes créditeurs .....	19	1.646	1.541	1.535
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires .....		511	1.546	865
<b>Dettes à moins d'un an .....</b>		<u>3.872</u>	<u>4.603</u>	<u>3.986</u>
<b>Total du passif .....</b>		<u>16.900</u>	<u>15.275</u>	<u>14.305</u>

Les notes annexes figurant aux pages 71 à 101 font partie intégrante des comptes consolidés.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**TABLEAUX CONSOLIDES D'ANALYSE DE LA VARIATION DE TRESORERIE**

	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
	<u>(En millions d'euros)</u>		
Bénéfice net .....	132	1.283	839
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées .....	163	182	184
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence .....	(39)	(17)	(37)
Dotation aux amortissements .....	777	721	599
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie .....	578	(591)	(125)
Marge brute d'autofinancement .....	1.611	1.578	1.460
Variation des stocks .....	(21)	11	(15)
Variation des créances clients et autres comptes débiteurs <sup>(1)</sup> .....	460	(109)	37
Variation des dettes fournisseurs et autres comptes créditeurs .....	180	148	155
Autres variations .....	10	13	16
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement .....	629	63	193
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation</b> .....	<u>2.240</u>	<u>1.641</u>	<u>1.653</u>
Investissements industriels .....	(737)	(603)	(543)
Investissements financiers .....	(1.071)	(495)	(1.088)
Cessions et réalisations d'actifs (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession) .....	218	3.410	216
Variation nette des prêts et autres valeurs immobilisées .....	108	(232)	(27)
<b>Trésorerie provenant des (affectée aux) opérations d'investissement / désinvestissement</b> .....	<u>(1.482)</u>	<u>2.080</u>	<u>(1.442)</u>
Augmentation du capital et des primes .....	46	47	32
Acquisition d'actions propres .....	(921)	(786)	(368)
Dividendes versés aux actionnaires de GROUPE DANONE et aux minoritaires des sociétés intégrées .....	(393)	(404)	(432)
Variation nette des dettes à long terme .....	1.248	(467)	603
Variation nette de l'endettement à moins d'un an .....	(416)	245	(1.122)
Variation des valeurs mobilières de placement .....	(146)	(2.418)	1.032
<b>Trésorerie affectée aux opérations de financement</b> .....	<u>(582)</u>	<u>(3.783)</u>	<u>(255)</u>
<b>Incidence des variations de taux de change</b> .....	<u>(11)</u>	<u>(83)</u>	<u>(73)</u>
<b>Variation globale de la trésorerie</b> .....	165	(145)	(117)
<b>Disponibilités au 1er janvier</b> .....	548	713	568
<b>Disponibilités au 31 décembre</b> .....	<u>713</u>	<u>568</u>	<u>451</u>
<b>Informations complémentaires</b>			
Flux de trésorerie liés au paiement :			
— d'intérêts financiers .....	202	105	80
— d'impôts sur les bénéfices .....	453	431	511

<sup>(1)</sup> Après prise en compte du programme de cession de créances (voir Note 11).

Les notes annexes figurant aux pages 71 à 101 font 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					Capitaux propres part du Groupe
	Composant le capital	En Circulation	Capital	Primes	Bénéfices accumulés	Différences de conversion	Actions propres	
<b>Situation au 31 décembre 2000</b> . . .	149.086.208	140.980.336	149	2.191	5.696	(63)	(784)	7.189
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
<b>Situation au 31 décembre 2001</b> . . .	141.033.427	134.687.748	141	1.150	5.560	(301)	(603)	5.947
Augmentation de capital . . . . .	501.695	501.695		45				45
Réduction de capital . . . . .	(4.200.000)	(4.200.000)	(4)	(546)				(550)
Résultat de l'exercice 2002 . . . . .					1.283			1.283
Dividendes distribués . . . . .					(275)			(275)
Différences de conversion . . . . .						(1.140)		(1.140)
Variation des actions propres . . . . .		(1.697.610)					(223)	(223)
<b>Situation au 31 décembre 2002</b> . . .	137.335.122	129.291.833	137	649	6.568	(1.441)	(826)	5.087
Augmentation de capital . . . . .	340.371	340.371		32				32
Réduction de capital . . . . .	(2.700.000)	(2.700.000)	(2)	(345)				(347)
Variation des actions propres . . . . .		(363.437)					(20)	(20)
Résultat de l'exercice 2003 . . . . .					839			839
Dividendes distribués . . . . .					(294)			(294)
Différences de conversion . . . . .						(473)		(473)
<b>Situation au 31 décembre 2003</b> . . .	134.975.493	126.568.767	135	336	7.113	(1.914)	(846)	4.824

Au 31 décembre 2003, les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de la zone Euro s'élèvent à 221 millions d'euros.

Les notes annexes figurant aux pages 71 à 101 font partie intégrante des comptes consolidés.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE**

**NOTE 1 — Principes comptables et méthodes d'évaluation**

**A. Première application de nouveaux textes comptables**

En décembre 2002, le Comité de la Réglementation Comptable (« CRC ») a adopté le règlement CRC 02-10 relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs. Ce règlement, qui a été amendé par le règlement CRC 03-07 en décembre 2003, s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2005, avec une application anticipée possible au 1er janvier 2002. Le Groupe, qui n'a pas anticipé l'application de ce règlement, ne s'attend pas à ce que ce dernier ait un effet significatif sur ses résultats ou sa situation financière.

En avril 2003, le Conseil National de la Comptabilité (« CNC ») a émis la recommandation n° 2003-R.01 relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires. Cette recommandation s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2004, avec une application anticipée possible au 1er janvier 2003. Le Groupe, qui n'a pas anticipé l'application de cette recommandation, ne s'attend pas à ce que cette dernière ait un effet significatif sur ses résultats ou sa situation financière.

En octobre 2003, le CNC a émis la recommandation n° 2003-R.02 concernant la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes individuels et consolidés des entreprises. Cette recommandation s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2004, avec une application anticipée possible au 1er janvier 2003. Le Groupe, qui n'a pas anticipé l'application de cette recommandation, ne s'attend pas à ce que cette dernière ait un effet significatif sur ses résultats ou sa situation financière.

**B. Principes de consolidation**

Les comptes consolidés de GROUPE DANONE et de ses filiales ("le Groupe") sont établis en conformité avec les principes comptables généralement admis en France et les règles et méthodes relatives aux comptes consolidés (Règlement 99-02 du CRC).

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 essentiellement du classement dans le compte de résultat des frais de prestations commerciales payés par le Groupe à ses distributeurs, du traitement des marques et des goodwill ainsi que de l'évaluation de certains instruments financiers. Un rapprochement détaillé entre le bénéfice net et les capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés et les mêmes agrégats établis selon les normes américaines, figure dans le paragraphe 5.2.4. du document de référence 2003.

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 détenus le montant de la part qu'ils représentent dans les capitaux propres de la société associée, y compris les résultats de l'exercice.

Les titres de sociétés qui, bien que répondant aux critères exposés ci-dessus, ne sont pas incluses dans le périmètre de consolidation, sont inscrits en titres de participation. La consolidation de ces sociétés n'aurait pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés.

En 2003, sur 165 sociétés consolidées (152 en 2002 et 162 en 2001), 138 font l'objet d'une intégration globale (129 en 2002 et 142 en 2001) et 27 d'une mise en équivalence (23 en 2002 et 20 en 2001). La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation au 31 décembre 2003, des sociétés entrées et des sociétés sorties figure à la Note 29.

Les produits et charges de filiales acquises ou cédées en cours d'exercice sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé à compter de la date d'acquisition ou jusqu'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.

### **C. 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 évaluées en fonction des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la conversion de transactions en devises figurent dans la rubrique "Autres charges et produits" du compte de résultat, à l'exception (i) de ceux relatifs à des transactions ayant la nature d'investissements à long terme dans des sociétés du Groupe et (ii) de ceux relatifs à des emprunts en devises ou autres instruments affectés à la couverture d'investissements à long terme dans la même devise, qui sont inclus dans les capitaux propres, dans le poste "Différences de conversion".

#### *Conversion des états financiers des sociétés étrangères*

Dans le cas général où la devise fonctionnelle est la devise nationale, les postes du bilan sont convertis en euros aux cours officiels de fin d'exercice et les postes du compte de résultat sont convertis en euros en utilisant pour chaque devise le cours moyen de l'exercice. Les différences de conversion résultant de l'application de ces différents cours de change sont incluses dans le poste « Différences de conversion » dans les capitaux propres jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels elles se rapportent soient vendus ou liquidés. Les écarts d'acquisition sont convertis au cours de fin d'exercice à l'exception des écarts d'acquisition relatifs aux sociétés de la zone euro pour lesquels des cours historiques ont été maintenus.

Dans les quelques cas où la devise fonctionnelle n'est pas la devise nationale (pays à très fort taux d'inflation, tels que la Roumanie et la Turquie) la conversion en euros 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, sont convertis en euros sur la base des cours historiques des devises étrangères. Les différences de conversion résultant de l'application de cours de change historiques pour certains éléments des comptes de résultat et bilan, et de cours de change de clôture pour d'autres, sont incluses dans la rubrique « Autres charges et produits » du compte de résultat consolidé.

### **D. Immobilisations incorporelles**

#### *Écarts d'acquisition : "goodwills"*

Lors de l'acquisition de titres de sociétés consolidées par intégration globale ou mises en équivalence, le coût d'acquisition des titres est affecté aux actifs et passifs acquis évalués à leur juste valeur. L'écart entre le coût d'acquisition et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs acquis représente l'écart d'acquisition. Il est inscrit à l'actif du bilan consolidé dans la rubrique « Goodwills » pour les sociétés intégrées globalement et dans la rubrique « Sociétés mises en équivalence » pour les sociétés mises en équivalence.

Les goodwills relatifs aux sociétés étrangères sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de la société acquise.

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. Un amortissement exceptionnel est constaté lorsque la valeur actuelle des goodwills devient durablement inférieure à leur valeur nette comptable. La valeur actuelle des goodwills, correspondant au montant le plus élevé entre leur valeur vénale et leur valeur d'usage, fait l'objet d'un examen lors de chaque clôture. La valeur d'usage est déterminée, notamment, sur la base des flux de trésorerie prévisionnels actualisés ou de multiples de résultats par secteurs. Les flux de trésorerie sont calculés à partir des plans d'affaire des sociétés couvrant les cinq prochains exercices, et au-delà de cet horizon, ils sont extrapolés par application d'un taux de croissance perpétuelle spécifique à chaque entité. Les flux de trésorerie font l'objet d'une actualisation par application d'un coût moyen pondéré du capital spécifique à chaque pays dans lequel l'entité étudiée opère. La valeur vénale correspond au prix de cession de la société, net de frais, qui pourrait être obtenu par le Groupe dans le cadre d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché.

## *Marques et autres immobilisations incorporelles*

Les marques acquises ayant une valeur importante et durable, soutenues par des dépenses de publicité et pour lesquelles la durée de vie est considérée comme indéterminée, sont inscrites au bilan consolidé dans la rubrique « Marques ». Leur évaluation, généralement 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. Elles font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur comptable devient durablement supérieure à leur valeur actuelle. Les autres marques acquises dont la durée de vie est considérée comme limitée sont inscrites au bilan dans la rubrique « Autres immobilisations incorporelles nettes ». Elles sont amorties sur leur durée de vie estimée, laquelle n'excède pas quarante ans.

Les fonds commerciaux, licences, brevets et droits au bail ainsi que les autres actifs incorporels acquis sont enregistrés à leur coût d'achat dans la rubrique « Autres immobilisations incorporelles nettes » du bilan consolidé. Ils sont amortis linéairement en fonction de leurs durées de vie économique estimées, lesquelles n'excèdent pas quarante ans.

### **E. Immobilisations corporelles**

Les terrains, bâtiments et équipements figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou de production.

Les biens acquis sous forme de crédit-bail sont comptabilisés à l'actif du bilan à hauteur de la valeur actuelle des loyers futurs lorsque le contrat transfère au Groupe, en substance, la majeure partie des risques liés à la propriété de l'actif. L'évaluation du niveau de risque transféré s'effectue au travers de l'analyse des termes du contrat. La dette financière résultant de l'acquisition de l'actif est inscrite au passif du bilan consolidé.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, en fonction des durées d'utilisation estimées des actifs :

- Immeubles locatifs : 50 ans
- Constructions : 15 à 40 ans
- Matériels, mobiliers, installations : 6 à 15 ans
- Autres immobilisations : 3 à 10 ans

Lorsque des circonstances ou événements indiquent qu'une immobilisation a pu perdre de la valeur, le Groupe procède à l'examen de la valeur actuelle de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient). La valeur actuelle est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'usage. La valeur d'usage est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient) dans le cadre des conditions d'utilisation prévues par le Groupe. La valeur vénale correspond au prix de cession, net de frais, qui pourrait être obtenu par le Groupe dans le cadre d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché. Un amortissement exceptionnel est comptabilisé lorsque la valeur actuelle d'une immobilisation devient durablement inférieure à sa valeur nette comptable.

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 le mode linéaire sur la plus courte des deux durées suivantes :

- la durée de vie physique qui est fonction des taux de casses interne et externe et de l'usure de l'emballage ; et
- 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 est enregistrée dans le compte de résultat de l'exercice au cours duquel elle est constatée.

## **F. Titres de participation**

Les titres de participation figurent au bilan consolidé à leur coût d'acquisition, correspondant au coût d'achat augmenté, le cas échéant, des frais nets d'impôts engagés lors de l'acquisition. Les titres de participation font l'objet de provisions pour dépréciation lorsque leur valeur d'utilité devient durablement inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de différents critères, dont la valeur de marché, les perspectives de rentabilité et les capitaux propres réévalués. Les dividendes reçus des sociétés non consolidées sont comptabilisés en produits au cours de l'année de leur encaissement.

## **G. Stocks**

Les stocks et les travaux en cours sont évalués au plus bas de leur coût de revient et leur valeur de marché. Le coût de revient des stocks correspond, en général, au coût moyen pondéré.

## **H. Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées au plus bas entre leur prix de revient et leur valeur de marché. Aux 31 décembre 2003, 2002 et 2001, la valeur de marché de ces actifs est proche de leur prix de revient.

## **I. 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. Ces placements sont évalués à leur prix de revient, qui est généralement très proche de leur valeur de marché.

## **J. Actions propres**

Les actions GROUPE DANONE détenues par la Société et des sociétés consolidées par intégration globale sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés dans la rubrique "Actions propres" pour une valeur correspondant à leur prix de revient.

## **K. Subventions**

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

## **L. Impôts**

Le Groupe comptabilise des impôts différés sur les différences entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables des actifs et passifs, à l'exception toutefois des goodwill et des marques majeures acquises qui sont considérées comme indissociables des sociétés elles-mêmes et donc non cessibles séparément. 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. Les impôts dus au titre des réserves des filiales consolidées font l'objet d'une provision lorsque la distribution de ces réserves est envisagée dans un avenir prévisible.

Les impôts différés actifs sur les déficits fiscaux reportables et sur les différences temporaires font l'objet d'une provision pour dépréciation dès lors que leur récupération est jugée plus improbable que probable.

## **M. Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance**

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

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

Les gains et pertes résultant des changements d'hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des engagements et de la rentabilité des fonds ne sont reconnus que lorsqu'ils excèdent 10 % de la valeur la plus élevée entre l'engagement et le fonds. La fraction excédant 10 % est alors étalée sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés.

#### **N. Provisions pour risques et charges**

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise, lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis de tiers et qu'il est certain ou probable que cette obligation provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

#### **O. Instruments financiers**

Afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux, 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 rang. La politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

Les produits et charges résultant de l'utilisation d'instruments financiers dérivés sont constatés en résultat de manière symétrique aux produits et charges afférents aux éléments couverts :

- Le différentiel entre les intérêts à payer et les intérêts à recevoir relatifs aux contrats de swaps de taux d'intérêt et de devise est comptabilisé en produit ou charge d'intérêt sur la durée de l'élément couvert.
- Les pertes et gains de change relatifs aux contrats affectés à la couverture d'engagement fermes ou de transactions futures dont la réalisation est hautement probable, sont comptabilisés lorsque la transaction est dénouée.
- Les pertes et gains de change relatifs aux instruments financiers de devises utilisés pour couvrir certains investissements du Groupe dans des filiales étrangères sont inscrites dans le poste « Différences de conversion » dans les capitaux propres. Ils sont constatés dans le compte de résultat lorsque les investissements sont cédés ou liquidés.

Lorsque les instruments financiers ne sont pas qualifiés comptablement d'instruments de couverture des risques, ils sont évalués à leur valeur de marché en fin de période et les gains ou pertes réalisés ou latents sont inscrits dans le compte de résultat.

#### **P. Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires est enregistré au moment du transfert de propriété des produits.

Des provisions pour dépréciation des créances clients sont constatées lorsque leur recouvrement est jugé improbable. Les modalités de détermination des provisions, basées sur une analyse historique, n'ont pas été modifiées au cours des trois derniers exercices.

Le chiffre d'affaires est constaté net 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. Si la totalité des prestations commerciales payées par Danone à ses distributeurs était classée en diminution du chiffre d'affaires et non pour partie en frais sur ventes, le chiffre d'affaires aurait été réduit de 1.120, 1.047 et 1.069 millions d'euros respectivement en 2003, 2002 et 2001.

#### **Q. Dépenses de publicité**

Les dépenses de publicité sont passées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues. Elles s'élèvent respectivement à 883, 845 et 810 millions d'euros en 2003, 2002 et 2001.

## **R. Frais de recherche et développement**

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

## **S. 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. Ces charges et produits incluent notamment les plus ou moins values de cession de sociétés, certains coûts de restructuration et d'intégration, ainsi que les amortissements exceptionnels d'immobilisations corporelles et incorporelles.

## **T. 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 GROUPE DANONE détenues par la Société et les sociétés consolidées par intégration globale.

Le bénéfice net dilué par action est déterminé de même, après prise en compte du nombre moyen pondéré d'actions qui résulterait de la conversion des obligations convertibles et de la levée des options de souscription ou d'achat d'actions. Ce calcul est effectué en tenant compte de la réduction des frais financiers, nets d'impôts, qui résulterait de la conversion des obligations convertibles.

## **U. 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 consolidé, les actifs et passifs éventuels mentionnés dans les annexes aux comptes consolidés, ainsi que les charges et produits figurant dans le compte de résultat consolidé. Il est possible que la réalité se révèle différente de ces estimations et hypothèses.

## **V. Reclassements**

La présentation de certains éléments des états financiers des exercices 2001 et 2002 a pu être modifiée afin de la rendre homogène avec les règles adoptées pour l'exercice en cours et en particulier les goodwill relatifs aux sociétés mises en équivalence ont été reclassés dans la rubrique "sociétés mises en équivalence".

## **NOTE 2 — Eléments exceptionnels**

Les éléments exceptionnels de l'exercice 2003 comprennent principalement (i) des coûts de restructuration relatifs notamment aux activités Biscuits en Europe, (ii) des coûts de pré-retraite, et (iii) des coûts liés à la constitution de la société DS Waters LP aux Etats-Unis d'Amérique (voir Note 3).

En 2002, les éléments exceptionnels correspondaient principalement à (i) une plus value résultant de la cession de la société Kro Beer Brands détentrice des marques *Kronenbourg* et *1664* au Groupe Scottish & Newcastle, (ii) une moins value résultant de la cession de 51 % des activités Eau Domestique USA dans le cadre de l'accord effectif au 1er juillet 2002 avec The Coca Cola Company, (iii) des amortissements exceptionnels de survaleurs et d'immobilisations corporelles et incorporelles sur les activités du Groupe dans les pays émergents principalement en Amérique Latine (iv) des coûts d'intégration et de restructuration concernant des sociétés cédées ou acquises et des autres coûts de restructuration correspondant notamment à des natures de charge relatives au plan de restructuration des activités Biscuits en Europe que les règles comptables ne permettaient pas de provisionner en 2001.

Par ailleurs, en 2002, des éléments exceptionnels figuraient également dans le poste « Résultat des sociétés mises en équivalence » pour un montant négatif de 33 millions d'euros et correspondaient à un amortissement exceptionnel de goodwill concernant une filiale de la société BSN Glasspack, à des coûts de restructuration de la société BSN Glasspack et à une plus value de cession de titres réalisée par la société Mahou.

L'impact de ces éléments sur les différentes lignes du compte de résultats de l'exercice 2002 se présente comme suit :

(En millions d'euros)	Eléments Exceptionnels	Impôts	Part des Intérêts Minoritaires	Résultat des sociétés mises en équivalence	Résultat Net
Plus value Bière .....	1.819	(37)	-	-	1.782
Moins value Activités Eaux USA .....	(317)	4	-	-	(313)
Autres plus et moins values .....	(109)	(7)	(7)	16	(107)
Amortissements exceptionnels de goodwill et d'actifs industriels .....	(829)	36	1	(16)	(808)
Coûts d'intégration ou de restructuration .....	(74)	8	-	(33)	(99)
Eléments exceptionnels non récurrents .....	490	4	(6)	(33)	455
Autres coûts de restructuration .....	(32)	9	-	-	(23)
Total exceptionnel .....	<u>458</u>	<u>13</u>	<u>(6)</u>	<u>(33)</u>	<u>432</u>

En 2001, les éléments exceptionnels correspondaient à (i) l'amortissement exceptionnel du goodwill de la société Galbani pour 475 millions d'euros compte tenu de la valeur de marché estimée des activités fromage et charcuterie de cette société qui ont été cédées en 2002, (ii) des coûts de restructuration encourus ou provisionnés concernant le plan de réorganisation industrielle du Pôle Biscuits en Europe pour 236 millions d'euros (voir Note 18), (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 pour 26 millions d'euros (iv) des coûts d'intégration des sociétés acquises et des coûts de restructuration autres que ceux concernant le Pôle Biscuits pour 20 millions d'euros. Après impôts et intérêts minoritaires, le solde net des dépréciations d'actifs, coûts de restructuration du Biscuit et provision pour amende était négatif de 648 millions d'euros alors que les autres coûts de restructuration avaient un impact négatif de 11 millions d'euros.

### NOTE 3 — Investissements financiers

En 2003, les investissements financiers concernent :

- L'acquisition de Sparkling Springs Waters Holdings (activités d'Eau en bonbonnes aux Etats-Unis d'Amérique, au Canada, en Angleterre et aux Pays-Bas).

Les titres de Sparkling Springs Waters en Angleterre et aux Pays-Bas ainsi que les titres de la société Chateaud'Eau International acquis fin 2002 ont été ensuite apportés à leur valeur comptable à la société de droit néerlandais the Danone Springs of Eden BV, créée en partenariat avec Eden Springs Limited. En outre le Groupe a procédé à une prise de participation complémentaire dans the Danone Spring of Eden BV et à une prise de participation de 20 % dans Eden Spring Ltd.

- La prise de contrôle des sociétés Stonyfield Farm (Produits Laitiers Frais aux Etats-Unis d'Amérique), Danone Tikvesli (Produits Laitiers Frais en Turquie) et Danone Hayat (Eau embouteillée en Turquie).
- Une participation complémentaire dans la société Yakult (Produits Laitiers Frais au Japon), dont le Groupe détient désormais environ 20 %.
- Une participation complémentaire de 3,22 % dans Danone Asia, société holding qui détient les participations du Groupe dans la zone Asie-Pacifique.

Par ailleurs, en 2003, le Groupe a apporté à DS Waters LP, société créée en partenariat avec le groupe Suntory Limited, ses activités de « Home and Office Delivery » aux Etats-Unis d'Amérique, pour un montant total de 920 millions de dollars correspondant à la valeur comptable des actifs apportés. Cette transaction n'a pas eu d'impact significatif sur la trésorerie du Groupe.

En 2002, les investissements financiers concernaient :

- L'acquisition de la société Chateaud'eau International (Eaux en bonbonnes en Europe).
- L'acquisition de la société Frucor (Boissons en Nouvelle-Zélande).
- Une participation complémentaire dans la société Zywiec Zdroj (Eaux en Pologne).
- Des prises de participation de 10 % dans la société National Foods et 6 % dans la société Wimm Bill Dann.

En 2001, les investissements financiers concernaient :

- 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 Etats-Unis d'Amérique dans les Eaux et les Produits Laitiers Frais), Galbani (Produits Laitiers Frais en Italie) et Bagley (Biscuits en Argentine).

#### NOTE 4 — Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se détaillent comme suit :

(En millions d'euros)	2001	2002	2003		
	Valeur nette	Valeur nette	Valeur Brute	Amort. cumulés	Valeur Nette
Terrains	293	214	214	(23)	191
Constructions et immeubles locatifs	997	753	1.409	(682)	727
Installations techniques, matériel et outillage industriels	2.016	1.440	4.192	(2.801)	1.391
Emballages commerciaux récupérables	76	81	182	(109)	73
Matériel de transport, matériel de bureau et autres immobilisations	336	262	439	(281)	158
Immobilisations en cours	356	242	194	—	194
Montant net	<u>4.074</u>	<u>2.992</u>	<u>6.630</u>	<u>(3.896)</u>	<u>2.734</u>

L'évolution de la valeur nette des immobilisations corporelles s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)	2001	2002	2003
Au 1 <sup>er</sup> janvier	3.964	4.074	2.992
Investissements de l'exercice	717	593	532
Cessions de l'exercice	(54)	(102)	(49)
Variations de périmètre	149	(452)	(45)
Dotations aux amortissements	(590)	(577)	(477)
Différences de conversion	(43)	(474)	(215)
Autres	(69)	(70)	(4)
Au 31 décembre	<u>4.074</u>	<u>2.992</u>	<u>2.734</u>

#### NOTE 5 — Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se détaillent comme suit :

(En millions d'euros)	2001	2002	2003
Goodwills	6.053	3.459	2.897
Marques	1.660	1.259	1.274
Autres immobilisations incorporelles	373	459	459
Total	<u>8.086</u>	<u>5.177</u>	<u>4.630</u>
Amortissements des goodwills	(1.450)	(725)	(754)
Amortissements et provisions des autres immobilisations incorporelles	(299)	(225)	(210)
Amortissements cumulés	<u>(1.749)</u>	<u>(950)</u>	<u>(964)</u>
Montant net	<u>6.337</u>	<u>4.227</u>	<u>3.666</u>

## Goodwills

L'évolution de la valeur nette comptable des goodwills des sociétés intégrées globalement s'analyse comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier .....	4.613	4.603	2.734
Augmentations de l'exercice .....	670	76	275
Diminutions de l'exercice .....	(531)	(1.836)	(782)
Amortissements de l'exercice .....	<u>(149)</u>	<u>(109)</u>	<u>(84)</u>
Au 31 décembre .....	<u>4.603</u>	<u>2.734</u>	<u>2.143</u>

Aucun montant individuel ne représente plus de 5 % du total de ce poste, à l'exception des goodwills des sociétés Lu, Volvic, Jacob's Bakery et Saiwa dont le montant net total s'élève à environ 978 millions d'euros au 31 décembre 2003.

Les augmentations et diminutions des exercices 2003, 2002 et 2001 proviennent essentiellement des acquisitions et cessions des sociétés intégrées globalement, telles que décrites en Notes 2 et 3, après réaffectation des actifs incorporels identifiables aux postes de bilan concernés. Les diminutions de l'exercice 2003 résultent de l'apport des activités « Home and Office Delivery » à la société DS Waters LP pour 590 millions d'euros et pour 195 millions d'euros de la variation des taux de conversion des devises. Les diminutions de l'exercice 2002 résultaient pour 578 millions d'euros des amortissements exceptionnels de goodwills (voir Note 2), pour 351 millions d'euros de la cession des activités Eau Domestique aux Etats-Unis d'Amérique, pour 229 millions d'euros des cessions des sociétés Galbani, Dongxihu et Haomen ; le solde, soit 678 millions d'euros, provenant de l'évolution des taux de conversion des devises, principalement de l'Amérique Latine.

La charge d'amortissement des goodwills, d'un montant de 84 millions d'euros en 2003 (109 millions d'euros en 2002 et 149 millions d'euros en 2001), est enregistrée dans la rubrique "Autres charges et produits" du compte de résultat consolidé.

## Marques

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

La variation de l'exercice 2003 provient de la prise de contrôle de la société Stonyfield Farm et de l'effet du renforcement de l'euro.

La variation de l'exercice 2002 provenait, pour un montant de 340 millions d'euros, de la cession de la marque Galbani et de la dépréciation complète de la marque Bagley (Biscuits en Argentine).

## NOTE 6 — Sociétés mises en équivalence

La valeur des titres des sociétés mises en équivalence se détaille comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Goodwills nets .....	471	406	649
Part du Groupe dans l'actif net et les résultats des sociétés mises en équivalence ....	553	660	1.166
Prêts aux sociétés mises en équivalence .....	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>258</u>
Total .....	<u>1.024</u>	<u>1.066</u>	<u>2.073</u>

Les prêts accordés aux sociétés mises en équivalence correspondent à des actions préférentielles à échéance 2011 dues par DS Waters LP pour un montant équivalent total de 325 millions de dollars et portant intérêts capitalisés au taux de 12 %. Ces intérêts, payables à l'échéance, ne sont acquis que dans la mesure où les résultats permettent de les servir et peuvent être reportés en cas d'insuffisance de résultats.

L'actif net des sociétés mises en équivalence, et en particulier en ce qui concerne les sous-groupes DS Waters LP et the Danone Springs of Eden BV, comprend les éléments incorporels identifiables et le goodwill résiduel résultant de la consolidation de leurs activités.

La variation de la valeur nette comptable des goodwill des sociétés mises en équivalence s'analyse comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier .....	334	471	406
Augmentations de l'exercice .....	177	94	350
Diminutions de l'exercice .....	(26)	(143)	(95)
Amortissements de l'exercice .....	(14)	(16)	(12)
Au 31 décembre .....	<u>471</u>	<u>406</u>	<u>649</u>

Les augmentations des exercices 2003, 2002 et 2001 proviennent essentiellement des opérations décrites en Notes 2 et 3. Les diminutions résultent principalement de la prise de contrôle de sociétés précédemment mises en équivalence et de l'évolution des parités de conversion de devises. En 2002, cette ligne intégrait également des amortissements exceptionnels de goodwill pour un montant 83 millions (cf Note 2).

La variation de la part du Groupe dans l'actif net et les résultats des sociétés mises en équivalence s'analyse comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier .....	408	553	660
Variations de périmètre .....	118	155	570
Part du Groupe dans les résultats .....	39	17	37
Dividendes versés .....	(26)	(30)	(33)
Autres variations .....	14	(35)	(68)
Au 31 décembre .....	<u>553</u>	<u>660</u>	<u>1.166</u>

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

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Chiffre d'affaires :			
– Europe de l'Ouest .....	2.602	2.527	1.468
– International .....	1.777	1.893	2.373
Bénéfice net .....	197	162	126
Capitaux propres .....	<u>1.740</u>	<u>1.946</u>	<u>2.409</u>

#### **NOTE 7 — Titres de participation**

<u>(En millions d'euros et en valeurs nettes)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Participations consolidées en début d'année suivante .....	104	161	1
Participations contrôlées de façon majoritaire .....	78	33	38
Participations minoritaires supérieures à 20 % .....	29	14	465
Participations inférieures à 20 % .....	218	426	262
Total .....	<u>429</u>	<u>634</u>	<u>766</u>

Au 31 décembre 2003, ce poste regroupe principalement la participation de 20,2 % dans la société japonaise de produits probiotiques Yakult et les participations minoritaires dans les sociétés Wimm Bill Dann (produits laitiers et boissons en Russie), National Foods (produits laitiers frais en Australie) et Scottish & Newcastle plc.

#### **NOTE 8 — Prêts à plus d'un an**

Au 31 décembre 2003, ce poste comprend un montant de 395 millions d'euros au titre de crédits-vendeurs accordés à des sociétés constituées par des fonds d'investissement, dans le cadre de la cession des activités de verre d'emballage en 1999 et de fromages et charcuterie de la société Galbani en 2002.

Ces prêts sont remboursables en principal et intérêts au plus tard en 2009 et 2013. Leur remboursement dépend de la valeur future des sociétés qui ont été rachetées par les fonds et lors de chaque clôture, une revue de

la valorisation de ces sociétés est faite afin de s'assurer du caractère recouvrable des prêts. A ce jour, le Groupe estime que les prêts seront intégralement remboursés.

#### NOTE 9 — Autres immobilisations financières

Au 31 décembre 2001, ce poste comprenait différentes valeurs mobilières reçues par Kro Beer Brands ou d'autres sociétés du Groupe en rémunération des actifs brassicoles cédés en 2000 au groupe Scottish & Newcastle. Dans le cadre de la cession en 2002 de la société Kro Beer Brands au Groupe Scottish & Newcastle certaines valeurs mobilières ont également été cédées et les actions de la société Scottish & Newcastle ont été reclassées en titres de participation.

#### NOTE 10 — Stocks

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Marchandises . . . . .	64	59	58
Matières et fournitures . . . . .	304	247	245
Produits semi-ouvrés et travaux en cours . . . . .	60	26	26
Produits finis . . . . .	317	250	245
Emballages commerciaux non récupérables . . . . .	44	34	26
Moins provisions . . . . .	(25)	(24)	(29)
Montant net . . . . .	<u>764</u>	<u>592</u>	<u>571</u>

#### NOTE 11 — Clients et comptes rattachés — Autres comptes débiteurs

##### Clients et comptes rattachés

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Clients et comptes rattachés . . . . .	1.113	773	727
Effets à recevoir . . . . .	88	136	157
Moins provision pour dépréciation des créances douteuses . . . . .	(107)	(89)	(86)
Montant net . . . . .	<u>1.094</u>	<u>820</u>	<u>798</u>
Dont effets escomptés non échus . . . . .	<u>8</u>	<u>3</u>	<u>-</u>

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier . . . . .	99	107	89
Dotations (nettes de reprises) de l'exercice . . . . .	28	22	20
Utilisations de l'exercice . . . . .	(20)	(20)	(19)
Effet des variations de taux de change et autres variations . . . . .	-	(20)	(4)
Au 31 décembre . . . . .	<u>107</u>	<u>89</u>	<u>86</u>

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

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 en couverture du risque de non-recouvrement, dont le montant est fonction de l'encours cédé. Ce dépôt, qui est remboursé au fur et à mesure du recouvrement des créances cédées, 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 d'environ 2,3 % des créances cédées en 2003 (3,2 % en 2002 et 3,9 % en 2001) et il est enregistré en frais financiers.

Les créances cédées, nettes du dépôt d'un montant de 84 millions d'euros compris dans les créances clients, s'élèvent à 667 millions d'euros au 31 décembre 2003 (706 millions d'euros au 31 décembre 2002 et 685 millions d'euros au 31 décembre 2001).

#### Autres comptes débiteurs

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Etat et collectivités .....	301	325	318
Organismes sociaux .....	40	45	41
Créances hors exploitation .....	78	72	69
Charges constatées d'avance .....	87	72	71
Autres .....	264	261	149
Total .....	<u>770</u>	<u>775</u>	<u>648</u>

#### NOTE 12 — Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'analysent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Titres de créances négociables .....	-	2.390	990
Parts de Sicav et FCP .....	396	411	773
Total .....	<u>396</u>	<u>2.801</u>	<u>1.763</u>

Les valeurs mobilières de placement sont majoritairement souscrites auprès de contreparties de premier rang.

En 2002, l'augmentation des valeurs mobilières de placement provenait essentiellement du placement de la trésorerie reçue suite à la cession de la société Kro Beer Brands (voir Note 2).

#### NOTE 13 — 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>
<b>2003</b>			
Avant dilution .....	839	127.291.635	6,59
Obligations convertibles .....	10	3.964.127	(0,13)
Options de souscription ou d'achat d'actions .....	-	342.486	(0,01)
Après dilution .....	<u>849</u>	<u>131.598.248</u>	<u>6,45</u>
<b>2002</b>			
Avant dilution .....	1.283	131.850.131	9,73
Obligations convertibles .....	11	5.076.142	(0,28)
Options de souscription ou d'achat d'actions .....	-	314.856	(0,02)
Après dilution .....	<u>1.294</u>	<u>137.241.129</u>	<u>9,43</u>
<b>2001</b>			
Avant dilution .....	132	139.362.077	0,95
Obligations convertibles .....	6	2.664.975	0,03
Options de souscription ou d'achat d'actions .....	-	670.328	(0,01)
Après dilution .....	<u>138</u>	<u>142.697.380</u>	<u>0,97</u>

## NOTE 14 — 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 elles sont exerçables à l'issue d'une période de deux ans, avec une échéance qui ne peut dépasser six à huit ans à partir de la date d'octroi.

En avril 2003, l'Assemblée Générale a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, pour une période maximale de 26 mois, des options d'achat d'actions dans la limite de deux millions d'actions. Au 31 décembre 2003, 1.969.400 options pouvaient encore être attribuées au titre de ce plan. Les précédentes autorisations concernant les plans de 1995, 1997, 1999 et 2001 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 (en euros)</u>	<u>Nombre d'options non exercées au 31 décembre 2003</u>
1997 .....	64,1 — 66,8	184.565
1998 .....	78,0 — 116,2	348.587
1999 .....	111,5 — 128,4	568.980
2000 .....	103,1 — 155,8	672.555
2001 .....	141,6 — 147,1	899.900
2002 .....	121,5 — 138,8	774.100
2003 .....	118,2 — 131,6	952.425
Total .....		<u>4.401.112</u>

Les mouvements de l'exercice ont été les suivants :

<u>(Nombre d'options)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Options en circulation au 1er janvier .....	2.519.650	3.169.425	3.554.335
Options consenties .....	899.900	774.100	952.425
Options levées .....	(181.325)	(295.990)	(105.648)
Options échues non exercées .....	(68.800)	(93.200)	—
Options en circulation au 31 décembre .....	<u>3.169.425</u>	<u>3.554.335</u>	<u>4.401.112</u>

## NOTE 15 — 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 une exigibilité anticipée en cas de défaut est prévue. Par ailleurs, tout porteur d'obligations peut, à son seul gré, demander le remboursement en numéraire par anticipation de tout ou partie des obligations dont il est propriétaire le 19 juin 2003, le 19 juin 2004 et le 19 juin 2005 ; les obligations sont 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. Dans ce cadre, le 19 juin 2003, GROUPE DANONE a procédé au remboursement anticipé de 1.906.311 obligations d'un montant nominal de 376 millions euros. A l'issue de ce remboursement, le montant nominal de l'emprunt s'élève à 624 millions euros, représenté par 3.169.831 obligations.

En outre, GROUPE DANONE 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, le cours de l'action permettant un remboursement anticipé est compris entre 256,10 euros et 259,17 euros).

## NOTE 16 — Dettes à plus d'un an

### Répartition par nature

(En millions d'euros)	2001	2002	2003
Emprunts obligataires (taux d'intérêt moyen : 4,1 %, 2002 : 4,7 %, 2001 : 4,8 %) . . . . .	1.223	1.505	602
Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation (taux d'intérêt moyen : 2,6 %, 2002 : 3,3 %, 2001 : 4,5 %) . . . . .	3.485	2.918	3.736
Moins partie à moins d'un an . . . . .	(283)	(1.331)	(791)
Total . . . . .	<u>4.425</u>	<u>3.092</u>	<u>3.547</u>

En mai 2003, la Société a émis un emprunt obligataire indexé sur le cours de l'action GROUPE DANONE d'un montant nominal de 60 millions d'euros. Cet emprunt comprend deux tranches de 30 millions d'euros chacune, lesquelles viennent à échéance en novembre 2004 et mai 2005.

Au cours de l'exercice 2002, la Société avait également émis trois emprunts obligataires indexés sur le cours de l'action GROUPE DANONE d'un montant nominal respectif de 200 millions d'euros pour le premier et de 37,5 millions d'euros pour les suivants. Ces emprunts obligataires avaient des échéances comprises entre 18 et 30 mois. En novembre 2003, l'un des deux emprunts obligataires, d'un montant nominal de 37,5 millions d'euros, est arrivé à échéance et a été remboursé au pair. Par ailleurs, en 2003, l'emprunt d'un montant nominal de 200 millions d'euros émis en 2002 a fait l'objet d'une renégociation pour être divisé en quatre tranches de 50 millions d'euros chacune, lesquelles viennent à échéance entre septembre 2004 et juin 2005. Enfin, un premier emprunt obligataire indexé, émis en 2001, d'un montant nominal de 200 millions d'euros, est arrivé à échéance le 31 janvier 2003 et a été remboursé au pair.

A l'échéance de ces emprunts, si le cours de référence de l'action se situe entre un cours plancher et un cours plafond, les obligations seront remboursées au pair. Si le cours de référence de l'action se situe en dehors de ces bornes, le prix de remboursement des obligations sera augmenté de 80 % à 115 % de la différence entre le cours de référence et selon le cas applicable, le cours plancher ou le cours plafond. A l'initiative de GROUPE DANONE, si le cours de référence de l'action se situe en dehors des bornes fixées par le contrat à l'échéance, la Société pourra rembourser les obligations au pair et acheter des actions GROUPE DANONE au cours plancher, si le cours de référence est inférieur au cours plancher, ou vendre des actions GROUPE DANONE au cours plafond, si le cours de référence est supérieur au cours plafond. Au 31 décembre 2003, la Société détient 2.345.114 actions propres en couverture de ces emprunts indexés.

### Répartition par échéances et par devises

Le tableau ci-après présente l'échéancier de remboursement et l'analyse par devise des dettes à plus d'un an, avant prise en compte des instruments de gestion de la dette.

Années d'échéance	2001	Années d'échéance	2002	Années d'échéance	2003		2001	2002	2003
						(en millions d'euros)			
2003	919	2004	839	2005	729	Euro . . . . .	4.396	2.987	3.429
2004	1.246	2005	625	2006	631	Dollar Néozélandais . . . . .	—	—	108
2005	379	2006	323	2007	361	Dollar Singapour . . . . .	—	4	5
2006	358	2007	347	2008	827	Dollar USA . . . . .	9	51	—
2007-2011	44	2008-2012	58	2009-2013	73	Peso Mexicain . . . . .	—	27	—
Après 2011	1.476	Après 2012	891	Après 2013	924	Roupie Indienne . . . . .	12	20	—
Indéterminées	3	Indéterminées	9	Indéterminées	2	Renminbi Chinois . . . . .	5	1	1
						Autres . . . . .	3	2	3
Total	<u>4.425</u>	Total	<u>3.092</u>	Total	<u>3.547</u>	Total . . . . .	<u>4.425</u>	<u>3.092</u>	<u>3.547</u>

Au 31 décembre 2003, la Société et l'une de ses filiales financières spécialisées bénéficient d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, leur offrant la possibilité d'utiliser 3.050 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme, au-delà de l'endettement figurant au bilan à cette date (2.900 millions d'euros au 31 décembre 2002, 2.960 millions d'euros au 31 décembre 2001). Dans le cadre de cet engagement à long terme des prêteurs, le Groupe utilise au 31 décembre 2003 l'équivalent de 915 millions d'euros (880 millions d'euros en 2002, 1.465 millions d'euros en 2001) ; cette dette est classée en long terme.

Les dettes financières du Groupe (hors emprunts obligataires convertibles) ne sont en général pas soumises à des clauses de défaut qui, en cas d'évolution défavorable, peuvent entraîner une accélération de leur exigibilité.

## NOTE 17 — 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 : 5,2 % (4,7 % en 2002, 5 % en 2001) ;
- taux de croissance des salaires entre 1,5 % et 2,5 % (1,5 % et 2,8 % en 2002, 2 % et 3 % en 2001) 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 % (6 % en 2002 et en 2001).

### 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 % (2 % et 7 % en 2002 ; 2 % et 7,5 % en 2001) ;
- taux de croissance des salaires entre 2 % et 6 % (1 % et 5,9 % en 2002, 1 % et 5,9 % en 2001) selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient ;
- Les taux de rendement attendu des fonds sont compris entre 3,5 % et 8,3 % (2,8 % et 8,5 % en 2002, 5,5 % et 8 % en 2001).

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 2003, 2002 et 2001.

(En millions d'euros)	2001		2002		2003	
	France	Etranger	France	Etranger	France	Etranger
Droits accumulés sans projection de salaire (ABO) . . . . .	232	472	237	409	227	418
Droits accumulés avec projection de salaire (PBO) . . . . .	265	506	278	452	262	458
Valeur de marché des fonds . . . . .	76	312	72	276	69	287
Droits accumulés nets des investissements dans les fonds . . .	189	194	206	176	193	171
Eléments non amortis :						
Ecarts actuariels non provisionnés et modifications de plans . .	13	36	14	96	16	89
Engagements provisionnés au bilan . . . . .	<u>176</u>	<u>158</u>	<u>192</u>	<u>80</u>	<u>177</u>	<u>82</u>

Au 31 décembre 2003, les engagements de retraite sur la base des niveaux de salaires actuels ou passés (ABO) sont supérieurs aux fonds et aux provisions constituées de 59 millions d'euros environ. Par ailleurs, les actifs d'un fonds sont supérieurs aux engagements (calculés avec projection de salaire) pour un montant d'environ 2 millions d'euros.

Certaines sociétés accordent à leurs retraités le bénéfice d'un régime de couverture des frais médicaux. Les provisions relatives à ces prestations, qui sont reprises dans la rubrique « Droits accumulés avec projection de salaire », sont inférieures à 1 million d'euros au 31 décembre 2003. Elles s'élevaient à 11 millions d'euros aux 31 décembre 2002 et 2001.

Les variations durant les exercices 2003, 2002 et 2001, 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 1 <sup>er</sup> 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	—
Autres mouvements	(12)	8	(18)	(2)
Solde au 31 décembre 2001	771	388	49	334
(En millions d'euros)				
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2002	771	388	49	334
<i>Charge de l'exercice :</i>				
— Droits acquis	23			23
— Effet de l'actualisation	35			35
— Rendement des fonds		23		(23)
— Amortissement des écarts			(4)	4
Prestations versées aux retraités	(34)	(21)		(13)
Cotisations versées aux fonds		13		(13)
Ecarts actuariels non constatés au bilan	11	(44)	55	—
Effet de la variation des taux de change	(19)	(14)	(5)	—
Autres mouvements	(57)	3	15	(75)
Solde au 31 décembre 2002	730	348	110	272
(En millions d'euros)				
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2003	730	348	110	272
<i>Charge de l'exercice :</i>				
— Droits acquis	27			27
— Effet de l'actualisation	35			35
— Rendement des fonds		20		(20)
— Amortissement des écarts			14	(14)
Prestations versées aux retraités	(39)	(24)		(15)
Cotisations versées aux fonds		28		(28)
Ecarts actuariels non constatés au bilan	4	6	(2)	—
Effet de la variation des taux de change	(24)	(16)	(8)	—
Autres mouvements	(13)	(6)	(9)	2
Solde au 31 décembre 2003	720	356	105	259

Les autres mouvements comprennent notamment les cotisations versées aux fonds par les salariés, 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 et l'effet des variations de périmètre, principalement la cession de la société Galbani pour l'exercice 2002.

Les charges comptabilisées comprennent les éléments suivants :

(En millions d'euros)	2001	2002	2003
Revalorisation des droits acquis de l'année	28	23	27
Intérêts (impact de l'actualisation)	40	35	35
Rendement des fonds	(25)	(23)	(20)
Amortissement des écarts actuariels et éléments différés	3	4	(14)
Charge nette de la période	46	39	28

La politique d'investissement dans les fonds est déterminée en fonction de la structure d'âge des salariés de chaque société et en fonction de la performance relative des catégories d'actifs. Au 31 décembre 2003, les actifs contenus dans les fonds comprennent environ 50 % d'actions et 50 % d'instruments financiers obligataires. Les actifs ne comprennent aucun instrument financier émis par le Groupe.

#### NOTE 18 — Autres provisions et passifs à plus d'un an

(En millions d'euros)	2001	2002	2003
Restructurations	176	145	78
Autres provisions pour risques et charges	238	321	193
Impôts différés	113	13	78
Subventions d'investissement	15	13	12
Total	542	492	361

#### Provisions pour restructuration

Les provisions pour restructuration concernent les éléments suivants :

(En millions d'euros)	Coût des départs des salariés	Réduction à leur valeur vénale des actifs concernés	Coûts annexes	Total
<b>Provision au 1<sup>er</sup> janvier 2001</b>	7	17	6	30
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	5	5	18	28
<b>Provision au 31 décembre 2001</b>	135	7	34	176
Dotations de l'exercice	3	–	1	4
Utilisations de l'exercice	(20)	(2)	(15)	(37)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises	–	2	–	2
<b>Provision au 31 décembre 2002</b>	118	7	20	145
Dotations de l'exercice	14	–	1	15
Utilisations de l'exercice	(66)	(5)	(11)	(82)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises	–	–	–	–
<b>Provision au 31 décembre 2003</b>	66	2	10	78

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 ainsi que l'extension de cinq usines, entraînant une réduction nette des effectifs d'environ 1.700 personnes.

Les coûts enregistrés au 31 décembre 2001 comprenaient des dépréciations exceptionnelles d'actifs inscrites 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

Les autres provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Risques commerciaux .....	87	102	62
Risques financiers et fiscaux .....	92	159	73
Provisions mathématiques de réassurance .....	59	60	58
Total .....	<u>238</u>	<u>321</u>	<u>193</u>

Diverses procédures judiciaires ou arbitrales ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de ses affaires, en particulier suite à des garanties données lors des cessions intervenues entre 1997 et 2002. Des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

Par ailleurs, lorsque des redressements fiscaux sont notifiés, des provisions sont généralement constituées pour faire face aux éventualités concernées.

En outre, à la suite de l'enquête de la Commission Européenne sur le marché de la bière dans certains pays, la Commission a transmis à la Société et à la société Brasseries Kronenbourg (cédée à Scottish & Newcastle plc dans le cadre du désengagement du Groupe de ses activités brassicoles européennes) une communication de griefs en février 2004 qui fait état d'une infraction isolée dans le temps n'ayant pas eu d'effets sur le marché. La Société estime qu'une amende ou un appel en garantie n'aurait pas d'effet significatif sur le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe.

## NOTE 19 — Fournisseurs et comptes rattachés — Autres comptes créditeurs

### Fournisseurs et comptes rattachés

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Fournisseurs .....	1.506	1.322	1.406
Effets à payer .....	209	194	180
Total .....	<u>1.715</u>	<u>1.516</u>	<u>1.586</u>

### Autres comptes créditeurs

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Personnel et charges sociales .....	341	353	271
Remises de fin d'année à accorder aux clients .....	366	380	433
Etat et collectivités .....	353	291	204
Dette de consignation d'emballages .....	79	89	97
Intérêts courus à payer .....	20	47	9
Impôts à payer .....	120	111	197
Autres .....	367	270	324
Total .....	<u>1.646</u>	<u>1.541</u>	<u>1.535</u>

## NOTE 20 — Rémunérations et effectifs

Les frais de personnel du Groupe (charges sociales comprises) s'élèvent pour l'exercice 2003 à 1.853 millions d'euros (1.930 millions d'euros en 2002, 2.066 millions d'euros en 2001) dont 9,3 millions d'euros (9 millions en 2002 et 9,6 millions en 2001) 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 2003, 2002 et 2001 s'analysent comme suit :

	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Europe .....	38.347	33.386	33.533
Asie .....	44.218	41.961	40.960
Reste du Monde .....	17.995	16.862	14.114
Total Groupe .....	<u>100.560</u>	<u>92.209</u>	<u>88.607</u>

A périmètre comparable, les effectifs du Groupe s'élèvent aux 31 décembre 2003 et 2002, respectivement à 88.607 et 89.719 personnes.

#### NOTE 21 — Dotation aux amortissements

La dotation aux amortissements se décompose ainsi :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Immobilisations corporelles .....	591	577	477
Goodwills .....	149	109	84
Autres immobilisations incorporelles .....	37	35	38
Total .....	<u>777</u>	<u>721</u>	<u>599</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 les amortissements exceptionnels de 578 millions d'euros enregistrés en 2002 principalement sur les goodwills des sociétés argentines et brésiliennes, et de 475 millions d'euros enregistrés en 2001 sur le goodwill Galbani.

#### NOTE 22 — Autres charges et (produits)

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Participation et intéressement .....	108	117	118
Amortissement des goodwills .....	149	109	84
Autres .....	(37)	30	59
Total .....	<u>220</u>	<u>256</u>	<u>261</u>

La ligne "Autres" comprenait des redevances d'utilisation des marques *Kronenbourg* et *1664* reçues par la société Kro Beer Brands filiale à 100 % du Groupe jusqu'à fin septembre 2002.

#### NOTE 23 — Frais financiers nets

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Frais financiers .....	323	247	208
Produits financiers .....	(39)	(74)	(129)
Autres éléments financiers nets .....	(104)	(63)	(9)
Total .....	<u>180</u>	<u>110</u>	<u>70</u>

Le montant net des intérêts financiers payés ou encaissés s'élève en 2003, 2002 et 2001 respectivement à 80, 105 et 202 millions d'euros.

En 2001 et 2002, la ligne "Autres éléments financiers nets" comprenait principalement des dividendes sur les différentes valeurs mobilières reçues en rémunération des actifs brassicoles cédés en 2000 au groupe Scottish & Newcastle.

## NOTE 24 — 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>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Résultat avant impôts :			
— des sociétés françaises .....	336	1.041	455
— des sociétés étrangères .....	336	897	1.019
Total .....	<u>672</u>	<u>1.938</u>	<u>1.474</u>
Charge (produit) d'impôts :			
▪ Impôts courants :			
— des sociétés françaises .....	115	177	120
— des sociétés étrangères .....	317	323	343
	<u>432</u>	<u>500</u>	<u>463</u>
▪ Impôts différés :			
— des sociétés françaises .....	9	(17)	37
— des sociétés étrangères .....	(25)	7	(12)
	<u>(16)</u>	<u>(10)</u>	<u>25</u>
Total .....	<u>416</u>	<u>490</u>	<u>488</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 %. Certaines 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. Par ailleurs, des régimes similaires existent notamment aux Etats-Unis d'Amérique, au Royaume-Uni et en Allemagne.

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 bénéfices s'élève respectivement à 511, 431 et 453 millions d'euros en 2003, 2002 et 2001.

### Analyse du taux effectif d'imposition

Le taux effectif d'imposition du Groupe s'élève à 33,11 % en 2003 (25,28 % en 2002 et 61,90 % en 2001), et l'écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 35,43 % en 2003, 35,43 % en 2002 et 36,43 % en 2001 s'analyse comme suit :

<u>(En pourcentage du résultat avant impôts)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Taux courant d'impôt en France .....	36,43	35,43	35,43
Effet de l'imposition des filiales étrangères .....	(5,01)	(0,36)	(2,94)
Effet de l'amortissement des goodwill .....	6,46	1,81	1,96
Effet de la dépréciation exceptionnelle des goodwill .....	25,53	13,30	—
Effet des plus et moins values de cession .....	—	(23,42)	—
Effet d'autres différences .....	(1,51)	(1,48)	(1,34)
Taux effectif d'imposition .....	<u>61,90</u>	<u>25,28</u>	<u>33,11</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 dans la *Note I.L*. Les soldes d'impôts différés actifs et (passifs) à long terme peuvent s'analyser comme suit :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Sur les différences temporaires actif :			
– provisions pour retraite . . . . .	67	84	94
– provisions pour restructuration . . . . .	66	23	12
Sur les déficits reportables :			
– montant brut . . . . .	75	117	126
– provision pour dépréciation . . . . .	(58)	(94)	(97)
Impôts différés actifs total à long terme . . . . .	<u>150</u>	<u>130</u>	<u>135</u>
Sur les différences temporaires passif :			
– amortissements des immobilisations corporelles . . . . .	(100)	(95)	(82)
– intérêts capitalisés . . . . .	(4)	(4)	(4)
– autres différences . . . . .	(159)	(44)	(127)
Impôts différés passifs total à long terme . . . . .	<u>(263)</u>	<u>(143)</u>	<u>(213)</u>
Impôts différés nets à long terme actif (passif) . . . . .	<u>(113)</u>	<u>(13)</u>	<u>(78)</u>

Au 31 décembre 2003, les impôts différés à court terme représentent un actif net de 80 millions d'euros (actif net de 72 millions d'euros au 31 décembre 2002, 88 millions d'euros au 31 décembre 2001) et proviennent principalement de différences temporaires entre les résultats fiscaux et sociaux des sociétés du Groupe.

## Déficits fiscaux reportables

Les impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables s'élèvent à 126 millions d'euros au 31 décembre 2003. Ils proviennent notamment de la déductibilité fiscale des amortissements de goodwill dans certains pays. Sur la base des prévisions de résultats fiscaux des sociétés qui ont généré ces déficits, le Groupe considère que leur réalisation, à hauteur de 97 millions d'euros, est plus improbable que probable. Le Groupe dispose au 31 décembre 2003 d'un report de moins values à long terme d'un montant voisin de 1.239 millions d'euros, utilisable uniquement en cas de plus values à long terme en France.

## NOTE 25 — Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés afin de gérer et réduire son exposition à la fluctuation des taux d'intérêt et des cours de change. 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 est centralisé et la Direction Financière 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 de ces contrats, ainsi que leurs échéances, sont les suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Contrats de swaps de taux <sup>(1)</sup> dont l'échéance au 31 décembre est :			
– inférieure à un an . . . . .	4.244	3.602	1.726
– comprise entre un et cinq ans . . . . .	1.993	1.831	2.857
– au-delà de cinq ans . . . . .	22	10	10
Contrats d'options de taux d'intérêts, dont l'échéance au 31 décembre est :			
– inférieure à un an . . . . .	888	4.694	866
– comprise entre un et cinq ans . . . . .	5.554	1.427	1.561
– au-delà de cinq ans . . . . .	—	—	—

<sup>(1)</sup> Hors cross-currency swaps qui sont classés dans la catégorie des instruments de couverture du risque de change

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

En tenant compte des couvertures du risque de taux mises en place, une variation de 100 points de base des taux courts aurait l'impact suivant, sur la base de la dette nette du Groupe au 31 décembre 2003, soit 2,7 milliards<sup>(1)</sup> d'euros :

- en cas de hausse de 100 points de base des taux courts, le taux effectif d'intérêt sur la dette nette serait majoré de 17 points de base, ce qui conduirait à une augmentation des frais financiers d'environ 5 millions d'euros ;
- en cas de baisse de 100 points de base des taux courts, le taux effectif d'intérêt sur la dette nette serait minoré de 10 points de base, ce qui conduirait à une diminution des frais financiers d'environ 3 millions d'euros.

Avant gestion du risque de taux, le taux moyen de la dette nette consolidée du Groupe s'est élevé à 3,3 % en 2003 (3,50 % en 2002 et 5,08 % en 2001). Après gestion, ce taux a été porté à 3,60 % (3,52 % en 2002 et 5,07 % en 2001).

<sup>(1)</sup> La dette nette correspond à la somme des emprunts obligataires convertibles, dettes à plus d'un an, emprunts à moins d'un an et découverts bancaires, nette des valeurs mobilières de placement, disponibilités et certains éléments d'un montant total de 130 millions d'euros classés en autres valeurs immobilisées et prêts à moins d'un an.

## Couverture du risque de change

Les activités du Groupe 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 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.

Le Groupe peut également procéder à la couverture du risque de change associé (i) à certaines émissions d'emprunts en devises et (ii) aux situations nettes de certaines filiales situées dans des pays dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro.

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

Les montants nominaux d'achats et ventes à terme, de swaps et d'options de change sont détaillés ci-dessous par devise. Ils sont convertis en euros sur la base des cours de change de fin de période.

<b>(En millions d'euros)</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Contrats d'(achats) ou de ventes à terme :			
▪ Livre Sterling .....	344	236	154
▪ Yen .....	75	35	27
▪ Dollar Américain .....	118	38	7
▪ Dollar Canadien .....	21	26	39
▪ Peso Mexicain .....	45	43	49
▪ Franc Suisse .....	43	21	24
▪ Euro .....	(681)	(483)	(360)
▪ Autres devises .....	45	62	53
Total des (achats) et ventes à terme .....	10	(22)	(7)
Dont — Achats à terme .....	(681)	(483)	(360)
— Ventes à terme .....	691	461	353
Contrats de swaps de change <sup>(1)</sup> :			
▪ Livre Sterling .....	25	106	60
▪ Yen .....	(252)	(130)	279
▪ Dollar Américain .....	45	53	(16)
▪ Dollar Canadien .....	54	—	129
▪ Dollar de Singapour .....	120	82	—
▪ Peso Mexicain .....	105	54	42
▪ Yuan chinois .....	—	—	185
▪ Euro .....	(42)	(169)	(762)
▪ Autres devises .....	(30)	(4)	23
Total des swaps de change .....	25	(8)	(60)
Options de change .....	1	5	—
Total des instruments de change .....	<u>36</u>	<u>(25)</u>	<u>(67)</u>

<sup>(1)</sup> Y compris cross-currency swaps

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

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

En 2003, les ventes du Groupe ont été réalisées à hauteur de 55 % en euros (54 % en 2002 et 53 % en 2001) et le résultat opérationnel du Groupe a été réalisé à hauteur de 64 % en euros (64 % en 2002 et 66 % en 2001).

## 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 2003, 2002 et 2001 se répartit de la sorte par contrepartie :

(En pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre 2003, 2002 et 2001)	2001	2002	2003
Notation de la contrepartie (rating Standard & Poors)			
▪ AAA	9 %	4 %	2 %
▪ AA	23 %	68 %	46 %
▪ A	68 %	28 %	52 %

Les instruments de change sont tous traités avec des contreparties dont la notation est A1/P1.

Aucun instrument financier n'est contracté avec une contrepartie située dans une zone géographique à risque politique ou financier (toutes les contreparties sont établies en Europe Occidentale ou aux Etats-Unis d'Amérique).

## Valeur de marché des instruments financiers

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

(En millions d'euros)	2001		2002		2003	
	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché
<b>Bilan et hors bilan — Actifs et (Passifs)</b>						
Prêts à plus d'un an	209	209	388	388	457	457
Titres de participation	429	498	634	706	766	835
Sociétés mises en équivalence	1.024	1.200	1.066	1.206	2.073	2.264
Autres immobilisations financières	900	931	284	287	286	286
Créances d'exploitation	1.864	1.864	1.595	1.595	1.446	1.446
Prêts à moins d'un an	190	190	128	128	92	92
Valeurs mobilières de placement	396	398	2.801	2.804	1.763	1.763
Disponibilités	713	713	568	568	451	451
Emprunts obligataires convertibles (et prime de remboursement provisionnée)	(1.000)	(1.005)	(1.000)	(1.011)	(624)	(634)
Dettes à plus d'un an	(4.425)	(4.450)	(3.092)	(3.101)	(3.547)	(3.552)
Emprunts à moins d'un an et banques	(511)	(511)	(1.546)	(1.564)	(865)	(873)
Dettes d'exploitation	(3.361)	(3.361)	(3.057)	(3.057)	(3.121)	(3.121)
Instruments (hors bilan) de couverture des risques de taux	—	8	—	(8)	—	3
Instruments (hors bilan) de couverture des risques de change	—	(6)	—	33	—	46

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.

La valeur de marché des titres de participation, des sociétés mises en équivalence ainsi que celle des autres immobilisations financières a été déterminée comme suit :

- Pour les sociétés cotées, par référence à leur cours de bourse au 31 décembre ;
- Pour les sociétés non cotées, par référence, le cas échéant, à des transactions conclues avec des tiers ou aux valorisations telles qu'elles ressortent des options de vente ou d'achat conclues avec des tiers. En l'absence de tels éléments, la valeur de marché est supposée équivalente à la valeur comptable.

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.

Concernant les disponibilités, valeurs mobilières de placement, créances et dettes d'exploitation, prêts et emprunts à moins d'un an et découverts bancaires, leur valeur de marché est considérée comme identique à leur valeur nette comptable en raison du fort degré de liquidités de ces postes.

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.

## NOTE 26 — Obligations contractuelles et engagements hors bilan

### *Obligations contractuelles et engagements commerciaux*

Le tableau ci-dessous présente les obligations contractuelles du Groupe au 31 décembre 2003 :

	Montant des engagements par période					
	Total	2004	2005	2006	2007	2008 et après
<b><i>Obligations reflétées au bilan</i></b>						
Emprunts obligataires convertibles <sup>(1)</sup> . . . . .	624	—	—	—	624	—
Dettes à plus d'un an <sup>(2)</sup> . . . . .	4.338	791	729	631	361	1.826
<i>Dont emprunts obligataires</i> . . . . .	602	472	130	—	—	—
<i>Dont emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation</i> . . .	3.635	283	557	608	361	1.826
<i>Dont dettes liées aux contrats de location financement</i> . . . . .	101	36	42	23	—	—
Total . . . . .	<u>4.962</u>	<u>791</u>	<u>729</u>	<u>631</u>	<u>985</u>	<u>1.826</u>
<b><i>Obligations hors bilan</i></b>						
Obligations en matière de contrats de location simple . . . . .	180	49	37	30	19	45
Engagements d'achats de biens et services . . . . .	236	186	29	12	8	1
Engagements liés à des investissements . . . . .	24	23	1	—	—	—
Autres . . . . .	39	29	5	3	1	1
Total . . . . .	<u>479</u>	<u>287</u>	<u>72</u>	<u>45</u>	<u>28</u>	<u>47</u>
<b><i>Engagements reçus</i></b>						
Lignes de Crédit <sup>(3)</sup> . . . . .	<u>3.181</u>	<u>403</u>	<u>282</u>	<u>257</u>	<u>657</u>	<u>1.582</u>

<sup>(1)</sup> Comme expliqué en Note 15, l'emprunt obligataire convertible peut faire l'objet de remboursements anticipés.

<sup>(2)</sup> Y compris dettes liées aux contrats de location financement.

<sup>(3)</sup> Montant total de l'engagement reçu, y compris les montants utilisés au 31 décembre 2003.

### ***Garanties et nantissements***

Dans le cadre du désengagement de ses activités brassicoles européennes, le Groupe a accordé des garanties à Scottish & Newcastle. A la suite de l'enquête de la Commission Européenne sur le marché de la bière dans certains pays, la Commission a transmis à la Société et à la société Brasseries Kronenbourg une communication de griefs en février 2004. Cette communication de griefs porte sur une infraction isolée dans le temps n'ayant pas eu d'effets sur le marché et la Société estime qu'une amende ou un appel en garantie n'aurait pas d'effet significatif sur le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe.

Diverses procédures judiciaires ou arbitrales ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de ses affaires, notamment suite à des garanties données lors des cessions intervenues entre 1997 et 2002. Des dommages et intérêts significatifs sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

Hormis les garanties décrites ci-dessus, aucune garantie, ni caution, nantissement ou autre engagement significatifs n'ont été donnés sur les actifs du Groupe.

### ***Engagements liés aux investissements financiers du Groupe***

#### **The Danone Springs of Eden BV**

Dans le cadre de la formation de la société the Danone Springs of Eden BV, le Groupe a accordé une option de vente et dispose d'une option d'achat, exerçables inconditionnellement en 2008 et éventuellement, sous

certaines conditions, à une date antérieure, sur les 33,1 % qu'elle ne détient pas dans cette société, directement ou indirectement. Le prix d'exercice de ces options est fonction d'une valorisation de la société prenant en compte ses performances économiques et ses résultats.

Au 31 décembre 2003, l'engagement du Groupe au titre de ces options est évalué à 245 millions d'euros.

## DS Waters LP

Dans le cadre de la création de la joint-venture DS Waters LP en partenariat avec le groupe Suntory Limited, Suntory dispose d'une option de vente de sa participation exerçable en deux étapes, en novembre 2006 et en novembre 2008, sur la base d'une valeur de marché assortie d'une décôte de 15 %, d'un seuil minimum (246 millions d'euros) et d'un plafond (555 millions d'euros). Au 31 décembre 2003, l'engagement du Groupe au titre de cette option est évalué à 675 millions d'euros, prenant en compte un endettement de 318 millions d'euros.

## Autres

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. Le prix d'exercice de ces options de vente est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de la filiale concernée à la date d'exercice de l'option. Au 31 décembre 2003, les engagements financiers au titre de ces options sont estimés à environ 2,1 milliards d'euros et aucun investissement financier significatif n'est actuellement envisagé.

## NOTE 27 — Renseignements par pôles d'activité

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

(En millions d'euros)	2003					
	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Autres Activités Alimentaires	Emballage	Total Pôles
Chiffre d'affaires des pôles	6.202	3.557	3.073	318	—	13.150
Cessions inter pôles	(17)	—	(2)	—	—	(19)
Chiffre d'affaires hors Groupe	6.185	3.557	3.071	318	—	13.131
Résultat opérationnel	845	537	280	57	—	1.719
Résultat des sociétés en équivalence	15	9	13	—	—	37
Sociétés mises en équivalence	393	1.535	145	—	—	2.073
Investissements industriels	195	208	110	5	—	518
Dotation aux amortissements	193	234	145	10	—	582
Marge brute d'autofinancement	756	583	232	49	—	1.620
Total actif du bilan	4.164	3.996	3.655	353	—	12.168
Total passif du bilan <sup>(1)</sup>	1.649	1.164	850	49	—	3.712

  

	Total Pôles	Eléments centraux non répartis	Total Groupe
Résultat opérationnel	1.719	(115)	1.604
Résultat des sociétés en équivalence	37	—	37
Sociétés mises en équivalence	2.073	—	2.073
Investissements industriels	518	25	543
Dotation aux amortissements	582	17	599
Marge brute d'autofinancement	1.620	(160)	1.460
Total actif du bilan	12.168	2.137	14.305
Total passif du bilan <sup>(1)</sup>	3.712	5.065	8.777

<sup>(1)</sup> Hors capitaux propres part du Groupe et intérêts minoritaires

## 2002

(En millions d'euros)	Produits Laitiers			Autres Activités Alimentaires	Emballage	Total Pôles
	Frais	Boissons	Biscuits			
Chiffre d'affaires des pôles	6.295	3.691	3.232	356	–	13.574
Cessions inter pôles	(18)	–	(1)	–	–	(19)
Chiffre d'affaires hors Groupe	6.277	3.691	3.231	356	–	13.555
Résultat opérationnel	802	464	317	61	–	1.644
Résultat des sociétés en équivalence	8	38	14	–	(43)	17
Sociétés mises en équivalence	475	446	145	–	–	1.066
Investissements industriels	200	236	118	5	–	559
Dotation aux amortissements	233	269	155	10	–	667
Marge brute d'autofinancement	746	556	295	54	–	1.651
Total actif du bilan	3.643	4.245	4.033	390	–	12.311
Total passif du bilan <sup>(1)</sup>	1.665	1.169	999	38	–	3.871
			<b>Total Pôles</b>	<b>Eléments centraux non répartis</b>		<b>Total Groupe</b>
Résultat opérationnel			1.644	(54)		1.590
Résultat des sociétés en équivalence			17	–		17
Sociétés mises en équivalence			1.066	–		1.066
Investissements industriels			559	44		603
Dotation aux amortissements			667	54		721
Marge brute d'autofinancement			1.651	(73)		1.578
Total actif du bilan			12.311	3.179		15.490
Total passif du bilan <sup>(1)</sup>			3.871	5.588		9.459

<sup>(1)</sup> Hors capitaux propres part du Groupe et intérêts minoritaires

## 2001

(En millions d'euros)	Produits Laitiers			Autres Activités Alimentaires	Emballage	Total Pôles
	Frais	Boissons	Biscuits			
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
Sociétés mises en équivalence	514	286	159	–	65	1.024
Investissements industriels	286	321	93	6	–	706
Dotation aux amortissements	293	276	183	13	–	765
Marge brute d'autofinancement	742	519	308	53	–	1.622
Total actif du bilan	5.779	5.494	4.508	415	64	16.260
Total passif du bilan <sup>(1)</sup>	1.959	1.178	1.132	97	–	4.366
			<b>Total Pôles</b>	<b>Eléments centraux non répartis</b>		<b>Total Groupe</b>
Résultat opérationnel			1.598	11		1.609
Résultat des sociétés en équivalence			39	–		39
Sociétés mises en équivalence			1.024	–		1.024
Investissements industriels			706	31		737
Dotation aux amortissements			765	12		777
Marge brute d'autofinancement			1.622	(11)		1.611
Total actif du bilan			16.260	835		17.095
Total passif du bilan <sup>(1)</sup>			4.366	5.807		10.173

<sup>(1)</sup> Hors capitaux propres part du Groupe et intérêts minoritaires

## NOTE 28 — Répartition géographique de l'activité des pôles

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, le chiffre d'affaires du Groupe est publié selon une nouvelle répartition géographique. Les nouvelles zones géographiques sont l'Europe (qui comprend l'Europe de l'Ouest, l'Europe Centrale et de l'Est), l'Asie (qui inclut la région pacifique à savoir Nouvelle-Zélande et Australie) et le Reste du Monde (composé du continent américain, de l'Afrique et du Moyen-Orient). L'information pour les années 2001 et 2002 a été retraitée en fonction de cette nouvelle répartition géographique.

(En millions d'euros)	2003				2002			
	Europe	Asie	Reste du Monde	Total	Europe	Asie	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires hors Groupe . . . . .	8.876	1.957	2.298	13.131	8.841	2.080	2.634	13.555
Résultat opérationnel . . . . .	1.244	279	196	1.719	1.192	277	175	1.644
Résultat des sociétés en équivalence . . .	27	0	10	37	(2)	3	16	17
Investissements industriels . . . . .	285	126	107	518	296	152	111	559
Marge brute d'autofinancement . . . . .	1.113	299	208	1.620	1.150	298	203	1.651
Total actif du bilan . . . . .	8.131	1.555	2.482	12.168	8.371	1.805	2.135	12.311

  

(En millions d'euros)	2001			
	Europe	Asie	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires hors Groupe . . . . .	9.147	1.934	3.389	14.470
Résultat opérationnel . . . . .	1.121	231	246	1.598
Résultat des sociétés en équivalence . . .	16	3	20	39
Investissements industriels . . . . .	369	128	209	706
Marge brute d'autofinancement . . . . .	1.130	264	228	1.622
Total actif du bilan . . . . .	10.029	1.901	4.330	16.260

## NOTE 29 — Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2003

### Sociétés consolidées pour la première fois en 2003

- CLOVER BEVERAGES
- DANONE MASHREQ
- THE DANONE SPRINGS OF EDEN BV
- MAGYAR VIZ
- NATURFRUIT
- SOTHERMA
- DANONE WATERS HOLDING INC
- DS WATERS LP
- KIRIN MC DANONE WATERS
- BIALIM
- DANONE PENSIONS MANAGEMENT
- DANONE DAIRY INVESTMENT INDONESIA
- PT DANONE DAIRY INDONESIA
- SUZHOU Co LTD

### Sociétés fusionnées au 31 décembre 2003

- DIB MEXICO fusionnée avec LIQUIMEX ( BONAFONT )
- DANONE VV GmbH absorbée par DANONE PENSIONS MANAGEMENT
- MOS DANONE fusionnée avec DANONE INDUSTRIA

### Sociétés qui ne sont plus consolidées au 31 décembre 2003

- DANONE WATERS OF NORTH AMERICA USA
- DIB PORTUGAL
- BSN GLASSPACK
- CLOVER SA

LISTE DES SOCIETES CONSOLIDEES AU 31 DECEMBRE 2003

Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
GROUPE DANONE	France	Société-mère	
<b>PRODUITS LAITIERS FRAIS</b>			
BLEDINA	France	100,00	100,00
DANONE	France	100,00	100,00
DANONE	Allemagne	100,00	100,00
DANONE	Autriche	100,00	100,00
DANONE	Belgique	100,00	100,00
STENVAL	Belgique	100,00	100,00
DANONE SERDIKA	Bulgarie	69,64	69,64
DANONE	Espagne	55,96	55,96
DANONE CANARIES (ILTESA)	Espagne	78,50	43,93
DANONE	Finlande	100,00	100,00
DANONE	Hongrie	100,00	100,00
DANONE	Irlande	100,00	100,00
DANONE	Italie	100,00	100,00
DANONE NEDERLAND	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE	Pologne	100,00	100,00
DANONE	Portugal	95,66	54,02
DANONE	République Tchèque	98,04	98,04
DANONE	Roumanie	65,00	65,00
DANONE	Royaume-Uni	100,00	100,00
DANONE VOLGA	Russie	88,28	61,79
DANONE INDUSTRIA — ZAO	Russie	70,00	70,00
DANONE	Slovaquie	100,00	100,00
DANONE TIKVESLI	Turquie	100,00	100,00
DANONE	Argentine <sup>(1)</sup>	99,37	99,37
DANONE	Brésil <sup>(2)</sup>	100,00	100,00
DANONE CANADA DELISLE	Canada	100,00	100,00
DANNON COMPANY	Etats-Unis	100,00	100,00
STONYFIELD FARM	Etats-Unis	80,00	80,00
DANONE DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
DANONE CLOVER	Afrique du Sud	55,00	55,00
PT DANONE DAIRY INDONESIA	Indonésie	100,00	93,56
<b>BOISSONS</b>			
SA DES EAUX MINERALES D'EVIAN	France	100,00	100,00
SEAT (Sté d'Exploitation d'Activités Touristiques)	France	99,86	99,86
SMDA	France	100,00	100,00
SOURCES DU MONT ROUCOUS	France	100,00	100,00
VOLVIC	France	100,00	100,00
DANONE WATERS DEUTSCHLAND	Allemagne	100,00	100,00
AGUAS DE LANJARON	Espagne	95,00	78,61
FONT VELLA	Espagne	93,88	77,01
ITALAQUAE	Italie	100,00	92,67
ZYWIEC ZDROJ	Pologne	88,02	88,02
DANONE WATERS UK & IRELAND	Royaume-Uni	100,00	100,00
DANONE HAYAT	Turquie	100,00	100,00
AGUAS DE ARGENTINA	Argentine	100,00	100,00
DANONE WATERS OF NORTH AMERICA	Canada	100,00	100,00
BONAFONT	Mexique	100,00	100,00
SALUS	Uruguay	57,36	42,30
FRUCOR BEVERAGE	Australie	100,00	93,56
SHENZHEN HEALTH DRINKS <sup>(3)</sup>	Chine	60,00	56,14

(1) Appartiennent à la même entité juridique en Argentine

(2) Appartiennent à la même entité juridique en Brésil

(3) Ensemble des entités juridiques constituant la société consolidée.

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
WAHAHA <sup>(3)</sup>	Chine	51,00	47,72
ROBUST <sup>(3)</sup>	Chine	92,00	86,08
AQUA (PT TIRTA INVESTAMA)	Indonésie	74,00	69,23
FRUCOR	Nouvelle-Zélande	100,00	93,56
<b>BISCUITS</b>			
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	100,00
LU	Belgique	100,00	100,00
LU NORDIC	Danemark	100,00	100,00
LU BISCUITS	Espagne	100,00	100,00
LU SUOMI	Finlande	100,00	100,00
PAPADOPOULOS	Grèce	60,00	60,00
LU GYORI	Hongrie	100,00	100,00
W.&R. JACOB (Irish Biscuits)	Irlande	100,00	100,00
SAIWA	Italie	100,00	100,00
LU NEDERLAND	Pays-Bas	100,00	100,00
LU POLSKA	Pologne	75,00	75,00
OPAVIA — LU	République Tchèque	99,71	99,71
JACOB'S BAKERY	Royaume-Uni	100,00	100,00
BOLSHEVIK	Russie	76,33	76,33
DANONE	Argentine <sup>(1)</sup>	99,37	99,37
DANONE	Brésil <sup>(2)</sup>	100,00	100,00
DANONE MASHREQ	Egypte	99,97	50,98
JIANGMEN DANONE BISCUITS	Chine	100,00	93,56
SHANGHAI DANONE BISCUITS FOODS	Chine	100,00	93,56
BRITANNIA INDUSTRIES	Inde	48,47	21,12
DANONE	Indonésie	100,00	93,56
BRITANNIA BRANDS MALAYSIA	Malaisie	100,00	93,56
EVERCRISP	Malaisie	100,00	93,56
GRIFFIN'S FOODS	Nouvelle-Zélande	100,00	93,56
<b>AUTRES ACTIVITES ALIMENTAIRES</b>			
HP FOODS	Royaume-Uni	100,00	100,00
LEA & PERRINS	Etats Unis	100,00	100,00
AMOY	Chine	100,00	93,56
SHANGHAI AMOY FOODS	Chine	60,00	56,14
SUZHOU Co Ltd	Chine	100,00	93,56
<b>EXPORTATIONS</b>			
DIB PARIS	France	100,00	100,00
DIB ANTILLES GUYANE	France	100,00	100,00
DIB OCEAN INDIEN	France	100,00	100,00
GBE USA	Etats-Unis	100,00	100,00
DIB IMPORTED WATERS GREATER CHINA	Chine	100,00	100,00
DIB IMPORTED WATERS ASIA	Singapour	100,00	100,00
<b>SOCIETES HOLDINGS ET FINANCIERES</b>			
Cie GERVAIS DANONE	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT	France	100,00	100,00
BIALIM	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
FINALIM 3	France	100,00	100,00
FINALIM 4	France	100,00	100,00
GAAP	France	100,00	100,00

(1) Appartiennent à la même entité juridique en Argentine

(2) Appartiennent à la même entité juridique en Brésil

(3) Ensemble des entités juridiques constituant la société consolidée.

<u>Sociétés</u>	<u>Pays</u>	<u>Pourcentages</u>	
		<u>Contrôle du groupe</u>	<u>Intérêts</u>
INGETEC	France	100,00	100,00
ALFABANQUE	France	100,00	100,00
LODAHLIM FRANCE	France	100,00	100,00
DANONE HOLDING	Allemagne	100,00	100,00
DANONE PENSIONS MANAGEMENT	Allemagne	100,00	100,00
DANONE FINANCE BENELUX	Belgique	100,00	100,00
MECANIVER	Belgique	100,00	100,00
DANONE DANEMARK	Danemark	100,00	100,00
FINANZIARIA IMPERIESE	Italie	100,00	99,98
ITALAQUAE FINANZARIA	Italie	96,50	92,67
RONCEVAUX	Italie	100,00	100,00
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 HOLDING	Pays-Bas	100,00	100,00
SELBA NEDERLAND	Pays-Bas	51,00	51,00
LODAHLIM BV	Pays-Bas	100,00	100,00
SETEC — SOBELPAR	Portugal	100,00	100,00
ABIH	Royaume-Uni	50,00	46,78
ABIL	Royaume-Uni	100,00	46,78
BRITANNIA BRANDS LTD	Royaume-Uni	100,00	93,56
DANONE HOLDINGS UK	Royaume-Uni	100,00	100,00
PROSPECT PARTICIPACOES	Brésil	100,00	100,00
DANONE FOODS	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE HOLDINGS USA / OSSAU LLC	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE WATERS HOLDINGS Inc	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE HOLDING DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
JINJA	Chine	100,00	93,56
ASIA HOST	Chine	100,00	93,56
SHANGHAI DANONE CONSULTING	Chine	100,00	93,56
DANONE MARKETING MALAYSIA	Malaisie	100,00	93,56
BANNATYNE / DOWBIGGIN / NACUPA / SPARGO / VALLETOR	Singapour	50,00	23,39
BHPL	Singapour	100,00	100,00
DANONE ASIA	Singapour	93,56	93,56
DANONE BRANDS SINGAPORE	Singapour	100,00	93,56
DANONE MARKETING SINGAPORE	Singapour	100,00	93,56
DANONE DAIRY INVESTMENT INDONESIA	Singapour	100,00	93,56
CALVON	Singapour	100,00	93,56
KUAN / BRITANNIA BRANDS KUAN	Singapour	100,00	93,56

## Sociétés consolidées par mise en équivalence

<u>Sociétés</u>	<u>Pays</u>	<u>Pourcentages</u>	
		<u>Contrôle du groupe</u>	<u>Intérêts</u>
<b>PRODUITS LAITIERS FRAIS</b>			
DELTA DAIRY .....	Grèce	30,00	30,00
BAKOMA .....	Pologne	18,15	52,43
CLOVER BEVERAGES .....	Afrique du Sud	39,46	39,46
DANONE DJURDJURA .....	Algérie	50,00	51,00
AL SAFI DANONE .....	Arabie Saoudite	50,00	50,10
STRAUSS DAIRY .....	Israël	20,00	20,00
CENTRALE LAITIERE DU MAROC .....	Maroc	29,22	29,22
PINGOUIN .....	Maroc	29,22	29,22
STIAL / SOCOGES .....	Tunisie	50,00	50,00
CALPIS AJINOMOTO DANONE .....	Japon	50,00	50,00
<b>BOISSONS</b>			
NATURFRUIT .....	France	50,00	50,00
MAHOU .....	Espagne	33,34	33,34
DASANBE .....	Espagne	50,00	50,00
MAGYAR VIZ .....	Hongrie	50,00	50,00
THE DANONE SPRINGS OF EDEN BV .....	Pays-Bas	50,00	66,90
POLSKA WODA .....	Pologne	50,00	50,00
CCDA WATERS .....	Etats-Unis	49,00	49,00
DS WATERS LP .....	Etats-Unis	49,96	49,96
PUREZA AGA .....	Mexique	50,00	50,00
SOTHERMA .....	Maroc	30,00	30,00
AQUARIUS .....	Chine	50,00	46,78
KIRIN MC DANONE WATERS .....	Japon	25,00	25,00
<b>BISCUITS</b>			
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
CONTINENTAL BISCUITS PAKISTAN .....	Pakistan	49,49	46,30

## 5.2.2 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 2003, 2002 et 2001 tels que présentés aux pages 67 à 101.

Les 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.

### Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles 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 sont, au regard des règles et principes comptables français, 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.

### Justifications de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, et qui s'appliquent pour la première fois à cet exercice, nous portons à votre connaissance les éléments suivants qui contribuent à l'opinion exprimée ci-dessus portant sur les comptes pris dans leur ensemble et ne constituent pas des réserves ou des observations, ni une assurance spécifique sur chacune des rubriques mentionnées :

- L'évaluation des immobilisations incorporelles relatives aux sociétés contrôlées et mises en équivalence et celle des prêts à plus d'un an est réalisée selon les méthodes décrites respectivement dans la Note 1.D *Principes comptables et méthodes d'évaluation* et dans la Note 8 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par la société sur la base des éléments disponibles à ce jour et mis en œuvre des tests pour vérifier par sondage l'application de cette méthode. Nos travaux d'appréciation de ces estimations ne nous ont pas conduit à relever d'éléments susceptibles de remettre en cause le caractère raisonnable des modalités retenues pour ces estimations comptables ainsi que des évaluations qui en résultent.

- Les risques éventuels relatifs à l'enquête de la Commission Européenne concernant des ententes sur le marché de la bière sont décrits dans les Notes 18 et 26 de l'annexe aux comptes consolidés. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nous avons vérifié le caractère approprié des informations ainsi fournies.

### Vérification spécifique

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

Paris, le 9 mars 2004

### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD  
Yves ROBIN — Loïc WALLAERT

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
Pierre COLL — Eric BULLE

### 5.2.3 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux payés par le Groupe

Le tableau ci-dessous détaille les honoraires des Commissaires aux Comptes du Groupe correspondant aux prestations effectuées en 2002 et 2003 :

	2002				2003			
	Pricewaterhouse Coopers		Mazars & Guérard		Pricewaterhouse Coopers		Mazars & Guérard	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
	(en millions d'euros, sauf %)							
<b>Audit :</b>								
▪ Commissariat aux Comptes <sup>(1)</sup> . . . . .	4,5	30,0	2,5	93,0	4,6	37,4	2,1	95,5
▪ Diligences d'acquisition et de cession . . . . .	8,5	57,0	0,2	7,0	5,9	48,0	–	–
	<u>13,0</u>	<u>87,0</u>	<u>2,7</u>	<u>100,0</u>	<u>10,5</u>	<u>85,4</u>	<u>2,1</u>	<u>95,5</u>
<b>Autres prestations :</b>								
▪ Fiscal, juridique, social, environnemental . . . . .	2,0	13,0	–	–	1,8	14,6	0,1	4,5
<b>Total des honoraires</b> . . . . .	<u>15,0</u>	<u>100,0</u>	<u>2,7</u>	<u>100,0</u>	<u>12,3</u>	<u>100,0</u>	<u>2,2</u>	<u>100,0</u>

<sup>(1)</sup> Missions de Commissariat aux Comptes : certification, examen des comptes individuels et consolidés, y compris des prestations d'experts du réseau à la demande du Commissaire aux Comptes dans le cadre de la certification des comptes.

### 5.2.4 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 paragraphe 3.4 *Marché des titres de la Société*), la Société est tenue de présenter à la SEC (*Securities and Exchange Commission*) un document Form 20-F comprenant notamment 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)	2001	2002	2003
<b>Bénéfice net apparaissant dans les comptes consolidés</b> . . . . .	<b>132</b>	<b>1.283</b>	<b>839</b>
<i>Ajustements US GAAP :</i>			
1. Amortissement des marques et des goodwill . . . . .	(42)	122	97
2. Dépréciation des marques et des goodwill . . . . .	2 0	(2)	–
3. Résultat de cession d'actifs . . . . .	–	(7)	–
4. Autres . . . . .	24	32	(15)
Bénéfice net avec ajustements US GAAP avant impôts et intérêts minoritaires . . . . .	134	1.428	921
Impact des ajustements ci-dessus sur les impôts . . . . .	67	(8)	2
Impacts des ajustements ci-dessus sur les intérêts minoritaires . . . . .	4	–	–
<b>Bénéfice net selon les US GAAP</b> . . . . .	<b>205</b>	<b>1.420</b>	<b>923</b>
Bénéfice net par action selon les US GAAP . . . . .	1,47	10,77	7,25
Bénéfice net dilué par action selon les US GAAP . . . . .	1,48	10,43	7,08
<b>Capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés</b> . . . . .	<b>5.947</b>	<b>5.087</b>	<b>4.824</b>
<i>Ajustements US GAAP :</i>			
1. Amortissement des marques et des goodwill . . . . .	(455)	(260)	(158)
2. Goodwills relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères . . . . .	51	(45)	(45)
3. Plus-values latentes sur les titres disponibles à la vente . . . . .	99	65	69
4. Autres . . . . .	(39)	(40)	(57)
Impact des ajustements ci-dessus sur les impôts différés . . . . .	(82)	(4)	6
Impacts des ajustements ci-dessus sur les intérêts minoritaires . . . . .	33	33	32
<b>Capitaux propres selon les US GAAP</b> . . . . .	<b>5.554</b>	<b>4.836</b>	<b>4.671</b>

## Tableau de variation des capitaux propres consolidés selon les US GAAP

(En millions d'euros)	2003
<b>Au 31 décembre 2002</b> .....	<b>4.836</b>
Augmentation de capital .....	32
Réduction de capital .....	(347)
Dividendes distribués .....	(294)
Variation des actions propres .....	(20)
Bénéfice net selon les US GAAP en 2003 .....	923
Autres variations <sup>(1)</sup> selon les US GAAP en 2003 .....	(459)
<b>Au 31 décembre 2003</b> .....	<b>4.671</b>

<sup>(1)</sup> 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, tels que 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.

Les principales différences entre les principes comptables français et les US GAAP s'expliquent comme suit :

**1. Amortissement des marques et des goodwill.** Dans les comptes consolidés, les marques qui ont été identifiées séparément lors de l'acquisition de sociétés ne sont pas systématiquement amorties et les goodwill sont systématiquement amortis sur une durée qui reflète, aussi raisonnablement que possible, les hypothèses retenues, les objectifs fixés et les perspectives envisagées au moment de l'acquisition. Les marques et les goodwill font l'objet de tests de perte de valeur au moins une fois par an. Un amortissement exceptionnel est comptabilisé lorsque leur valeur actuelle devient durablement inférieure à leur valeur comptable. La valeur actuelle correspond au montant le plus élevé entre la valeur d'usage et le prix de cession net.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, le Groupe applique la norme SFAS 142, *Goodwill and Other Intangible Assets*, pour les besoins de cette réconciliation. SFAS 142 requiert que les goodwill et les actifs incorporels à durée de vie indéterminée ne soient plus amortis mais fassent l'objet de tests de perte de valeur au minimum une fois par an. Par conséquent, les dotations aux amortissements de goodwill comptabilisés dans le compte de résultat consolidé (97 millions d'euros en 2003 et 122 millions d'euros en 2002) sont annulées dans le rapprochement présenté ci-dessus.

Avant l'adoption du SFAS 142, le Groupe appliquait APB 17, *Intangible Assets*. Selon APB 17, les actifs incorporels tels que les marques et les goodwill devaient être amortis sur leur durée de vie estimée, laquelle ne pouvait excéder 40 ans. Jusqu'à l'adoption du SFAS 142, les marques étaient amorties sur une durée de 40 ans (soit une charge d'amortissement de 42 millions d'euros en 2001 reflétée dans le rapprochement présenté ci-dessus).

Par conséquent, la valeur nette comptable des goodwill et des marques dans le référentiel français est différente de celle constatée dans le référentiel américain. Les amortissements exceptionnels et les plus ou moins values de cession peuvent donc être différents entre les deux référentiels.

**2. Goodwills relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères.** Dans les comptes consolidés, les goodwill relatifs à l'acquisition de sociétés de la zone Euro (soit la plupart des sociétés étrangères acquises jusqu'en 2000) ont été convertis en euros sur la base des cours de change historiques. En application des US GAAP, les goodwill auraient été convertis en euros sur la base de cours de change de fin de période. Dans le rapprochement présenté ci-dessus, la différence est reflétée dans le poste « Other Comprehensive Income » figurant dans les capitaux propres.

L'amortissement des goodwill relatifs aux sociétés de la zone Euro (amortissement de la majorité des goodwill des 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, avant l'adoption de SFAS 142, la dotation annuelle aux amortissements était convertie sur la base du cours de change moyen de l'exercice.

**3. Options de souscription ou d'achat d'actions.** Jusqu'en janvier 1999, la Société accordait à certains salariés des options de souscription ou d'achat d'actions dont le prix d'exercice était inférieur au cours de l'action à la date de l'attribution (depuis janvier 1999, le prix d'exercice des options est égal à la juste valeur de l'action au jour 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.

Le Groupe utilise la norme APB 25, *Accounting for Stock Issued to Employees*. Selon APB 25 le rabais, évalué à la date d'attribution, est considéré comme une rémunération des salariés et est étalé sur la durée d'acquisition des droits d'exercice par ces derniers (« *vesting period* ») : dans le rapprochement présenté ci-dessus, le bénéfice net a par conséquent été diminué et les capitaux propres augmentés du montant correspondant à la rémunération relative aux options de souscription, soit 1,5 million d'euro en 2003 (0,2 million d'euro en 2002 et 1 million d'euros en 2001).

**4. Valeurs mobilières de placement et titres de participation.** Dans les comptes consolidés, les valeurs mobilières de placement et les titres de participation sont enregistrés à leur coût d'acquisition. Ils font l'objet de provisions pour dépréciation lorsque leur valeur d'utilité devient durablement inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de différents critères dont la valeur de marché, les perspectives de rentabilité et les capitaux propres réévalués. Les gains latents et les pertes latentes jugées non durables ne sont pas enregistrés dans les comptes consolidés.

En application de SFAS 115, *Accounting for Certain Investments in Debt and Equities Securities*, les valeurs mobilières de placement et les titres de participation sont classés dans trois catégories : les titres acquis dans le cadre de la gestion de la trésorerie à court-terme (« *trading securities* »), les titres que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à leur échéance (« *held-to-maturity securities* ») et les titres disponibles à la vente (« *available for sale securities* »). Le Groupe détient principalement des titres disponibles à la vente. Ces derniers sont valorisés à leur juste valeur et les gains et pertes latents sont enregistrés en « *Other Comprehensive Income* » dans les capitaux propres, à l'exception des pertes latentes jugées durables, lesquelles sont enregistrées dans le compte de résultat.

**5. Impôts différés sur les marques.** Les impôts différés sur les marques acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises ne sont pas enregistrés dans les comptes consolidés. 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. Avant l'adoption du SFAS 142, l'impôt différé passif était enregistré en résultat au même rythme que l'amortissement de la marque correspondante.

Si les US GAAP avaient été appliqués, les impôts différés (passifs à long terme) et le goodwill auraient été augmentés de 241 millions d'euros au 31 décembre 2003 (252 millions d'euros au 31 décembre 2002 et 326 millions d'euros au 31 décembre 2001), sans aucun effet sur les capitaux propres.

Par ailleurs, la charge d'amortissement du goodwill additionnel, compensée par un montant équivalent de reprise d'impôts différés, aurait été de 11 millions d'euros en 2001.

**6. 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 dans les actifs nets réévalués.

Selon les US GAAP, les intérêts minoritaires ne sont pas ajustés en fonction des réévaluations à la juste valeur des actifs nets acquis. Par conséquent, en US GAAP, la quote-part des intérêts minoritaires dans la réévaluation à la juste valeur des marques devrait être annulée, ce qui diminuerait les marques et les intérêts minoritaires de 137 millions d'euros au 31 décembre 2003 (133 millions d'euros au 31 décembre 2002 et 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 pas significatives.

**7. Instruments financiers dérivés.** Dans les comptes consolidés, les instruments dérivés de taux d'intérêt et de change, qui sont qualifiés de couverture, sont des éléments hors bilan. 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 doivent être reflétés dans le bilan à leur juste valeur conformément à la norme SFAS 133, *Accounting for Derivative Instruments and Hedging Activities*, 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 de la partie efficace du dérivé est enregistrée dans le poste « *Other Comprehensive Income* » dans les capitaux

propres. Elle est constatée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat. En revanche, la variation de valeur de la partie inefficace du dérivé est enregistrée directement en résultat.

Si les US GAAP avaient été appliqués, le bénéfice net aurait été diminué de 3 millions d'euros en 2003 (il aurait été augmenté de 23 millions d'euros en 2002 et de 6 millions d'euros en 2001) et les capitaux propres auraient été augmentés de 2 millions d'euros au 31 décembre 2003 (les capitaux propres auraient été augmentés de 13 millions d'euros au 31 décembre 2002 et auraient été diminués de 10 millions d'euros au 31 décembre 2001).

**8. Coûts de Restructuration.** Dans les comptes consolidés, les coûts de restructuration sont enregistrés dès qu'un plan de 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 salariés, 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 indemnités versées aux salariés, telles que des primes de transfert ou des dédommagements pour déménagement, ne sont pas caractéristiques de coûts de sortie et doivent être comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues. 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 au 31 décembre 2001. Les coûts de restructuration afférents ayant été encourus en 2002, ils ont été constatés en charge sur cet exercice.

**9. Provisions pour retraite.** En US GAAP SFAS 87, *Employer's Accounting for Pensions*, requiert, lorsque la juste valeur des fonds relatifs à des prestations de retraite est inférieure aux engagements de retraite ou « ABO » (*Accumulated Benefit Obligation*), que la provision afférente soit ajustée pour refléter cette 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 se définit comme la valeur actuarielle 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 42 millions d'euros au 31 décembre 2003 (42 millions d'euros au 31 décembre 2002 et 25 millions d'euros au 31 décembre 2001) et les capitaux propres diminués d'autant.

**10. Cession de créances commerciales.** En 2001, le Groupe a conclu avec des institutions financières un programme de cession sans recours de créances commerciales, dans la limite de 760 millions d'euros (voir Note 11). Dans les états financiers consolidés, les créances ainsi transférées sont considérées comme définitivement cédées et ne sont par conséquent plus reflétées dans le bilan consolidé. Le coût du programme de cession est enregistré en frais financiers.

Ce programme remplit également les critères de cession d'actifs énoncés par SFAS 140, *Accounting for Transfers and Servicing of Financial Assets and Extinguishment of Liabilities*. En revanche, si les US GAAP étaient appliqués, le coût du programme de cession serait reflété dans le résultat opérationnel. Par conséquent, des charges d'un montant de 17 millions d'euros (23 millions d'euros en 2002 et 20 millions d'euros en 2001) seraient reclassées du résultat financier vers le résultat opérationnel.

**11. 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.

**12. Différences de présentation — Chiffre d'affaires et frais sur ventes.** Dans les comptes consolidés, les frais de prestations commerciales payés par le Groupe à ses distributeurs sont généralement enregistrés dans les coûts promotionnels, compris dans la rubrique des frais sur ventes. En US GAAP, en application de l'EITF 01-09, *Accounting for Consideration given by a Vendor to a Customer (including a Reseller of the Vendor's Products)*, certains coûts de prestations commerciales et certains frais promotionnels, comme les coupons, les programmes de publicité en coopération avec le distributeur, les coûts de référencement des nouveaux produits et les actions promotionnelles sur les lieux de vente, viennent en réduction du chiffre d'affaires, s'il n'existe pas de service identifiable dont la juste valeur puisse être mesurée de manière fiable. Si les US GAAP avaient été appliqués, le chiffre d'affaires et les frais sur ventes auraient tous deux été diminués d'environ 1.120 millions d'euros en 2003 (1.047 millions d'euros en 2002 et 1.069 millions d'euros en 2001). Ces reclassements n'ont pas d'impact sur le résultat opérationnel ni sur le résultat net du Groupe.

### 5.3 DOCUMENTS SOCIAUX

	<u>Page</u>
5.3.1 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte .....	108
5.3.2 Comptes de la société mère GROUPE DANONE .....	113
5.3.3 Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels .....	123
5.3.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées .....	124

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

GROUPE DANONE (ci-après « GROUPE DANONE » ou « la Société »), société mère du Groupe DANONE, est une société holding qui n'exerce pas d'activité commerciale ou industrielle.

Outre son activité de société holding, elle assure des fonctions de direction, d'assistance et de conseil pour les sociétés du Groupe.

Le bilan de GROUPE DANONE se compose essentiellement :

- à l'actif, de titres de participation dans ses filiales directes,
- au passif, de dettes à 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 auprès de la société DANONE FINANCE, filiale à 100 % 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

Le chiffre d'affaires, qui est constitué principalement des redevances facturées aux sociétés du Groupe, s'élève à 110 millions d'euros en 2003 contre 131 millions d'euros en 2002.

Les produits de participations diminuent de 245 millions d'euros en 2003, en raison notamment de dividendes exceptionnels reçus en 2002.

Le résultat exceptionnel comprend principalement une provision pour dépréciation des titres de la société RONCEVAUX Spa, pour un montant de 180 millions d'euros, ainsi qu'une charge de 25 millions d'euros au titre de la mise en place d'un dispositif de pré-retraite au profit des salariés de la Société.

Au cours de l'exercice, GROUPE DANONE a acquis 3,22 % supplémentaires de la société Danone Asia Pte Ltd, portant sa participation à 66,05 %.

#### Informations concernant les charges déductibles

Conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code Général des Impôts, un montant de 321.266 euros a été réintégré dans les bases imposables de l'exercice 2003 au titre des amortissements et loyers des voitures de tourisme.

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

#### Principaux actionnaires connus

En application de l'article L. 233-13 du Code de Commerce, il convient de noter qu'au 31 décembre 2003 :

- la société EURAZEO détient 4,04 % du capital et 8,12 % des droits de vote,
- la Caisse des Dépôts et Consignations détient 2,56 % du capital et 2,58 % des droits de vote,
- le Fonds Commun de Placement « GROUPE DANONE » détient 1,43 % du capital et 2,27 % des droits de vote,
- la société GROUPE DANONE et sa filiale DANONE SA (Espagne), détiennent ensemble 6,23 % 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 de la Société est décrite dans les commentaires économiques et financiers sur l'activité des différentes branches du Groupe DANONE qui figurent dans le paragraphe 5.2 *Documents consolidés* du document de référence.

### **Options consenties sur les actions de la Société**

#### ***Options de souscription d'actions***

7.510 options de souscription ont été exercées en 2003, donnant lieu à une augmentation de capital de 7.510 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 :

- 921.825 options d'achat à 1.060 bénéficiaires au prix de 118,15 euros,
- 30.600 options d'achat à 34 bénéficiaires au prix de 131,58 euros.

### **Autorisation accordée à 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 25 avril 2002 et du 11 avril 2003, votre société a acheté 3.161.575 de ses propres actions au prix moyen de 119 euros. Les frais de négociation se sont élevés à 434.908 euros.

Au 31 décembre 2003, votre société détenait 6.965.696 actions en autocontrôle.

### **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 2003, 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 1.947.843 soit 1,44 % du capital de la Société.

### **Mandataires sociaux**

#### ***Rémunérations***

Le montant global brut des rémunérations et des avantages de toute nature attribués aux mandataires sociaux au titre des exercices clos les 31 décembre 2003 et 2002 est donné dans le paragraphe 6.2.1 du document de référence 2003.

#### ***Mandats et fonctions exercés***

Les mandats et fonctions exercés par les administrateurs figurent en annexe au document de référence 2003.

### **Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité**

GRUPE DANONE compte 720 salariés au 31 décembre 2003 (693 salariés au 31 décembre 2002), dont environ 70 % sont cadres. Les rémunérations brutes de ces salariés et les charges sociales afférentes se sont élevées à 132 millions d'euros en 2003 (119 millions d'euros en 2002), dont 4 millions d'euros au titre des accords d'intéressement (4 millions d'euros en 2002).

La grande majorité des salariés de GROUPE DANONE travaille sous contrat à durée indéterminée. Des accords sur l'aménagement et la réduction du temps de travail ont été conclus en 1999 : ils ramènent le nombre de jours travaillés sur une année à 210 pour les cadres et le nombre d'heures travaillées annuelles à 1.589 pour les employés, techniciens et agents de maîtrise. Un grand nombre de formations, internes ou externes, sont disponibles à la demande des salariés.

La Société a mis en place un dispositif de pré-retraite permettant, entre le 1<sup>er</sup> juillet 2002 et le 31 mars 2004, aux salariés d'au moins 55 ans avec 15 ans d'ancienneté de cesser définitivement leur activité moyennant le versement mensuel d'une allocation de pré-retraite jusqu'à l'âge auquel ils seront en mesure de faire liquider leur retraite de sécurité sociale à taux plein.

L'implication de GROUPE DANONE dans la société civile est très fortement ancrée dans sa culture. A titre d'exemple, l'insertion des jeunes est favorisée par les contrats de qualification et d'apprentissage, qui représentent 2 à 3 % des effectifs. Le réseau de compétences « Coup de Pouce » vient en aide à des associations, choisies par les salariés, qui sont actives dans le soutien scolaire, l'insertion professionnelle et sociale, ainsi que la création d'entreprises.

L'impact de la Société sur l'environnement est très faible du fait de son activité. Cependant, des actions de sensibilisation à la protection de l'environnement ont été mises en œuvre, comme la collecte du papier et des piles usagées ou la distribution du « guide de l'environnement au bureau ».

La manière dont la Société et ses filiales prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité est plus amplement décrite dans les paragraphes 4.3 *Ressources humaines et responsabilité sociale* et 4.6.3 *Risques industriels et liés à l'environnement* du document de référence 2003.

#### **Informations sur les risques encourus en cas de variation des taux d'intérêt, des taux de change ou des cours de bourse**

Ces informations sont données dans le paragraphe 4.6.2 *Risques de marché* du document de référence 2003.

#### **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 .....	€ 191.383.293,40
Augmenté du report à nouveau de .....	€ 1.391.592.951,81
Soit un bénéfice distribuable ressortant à .....	€ 1.582.976.245,21
Au dividende à concurrence de .....	€ 327.504.957,85
Le solde, soit étant reporté à nouveau .....	€ 1.255.471.287,36

La somme de 327.504.957,85 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 2,45 euros par action, assorti d'un avoir fiscal (impôt déjà versé au Trésor) de 1,225 euro maximum. Le dividende sur les actions propres sera affecté au report à nouveau.

###### *Dividendes distribués au cours des trois derniers exercices*

<u>Exercice</u>	<u>Dividende distribué</u>	<u>Impôt déjà versé au Trésor (avoir fiscal)</u>	<u>Revenu global</u>
2000 .....	<sup>(1)</sup> 1,90 euros	0,95 euros	2,85 euros
2001 .....	2,06 euros	1,03 euros	3,09 euros
2002 .....	2,30 euros	1,15 euros	3,45 euros

<sup>(1)</sup> Après division du nominal des actions par deux en juin 2000.

Le dividende de 2,45 euros par action sera détaché à compter du 11 mai 2004 et payable en numéraire.

### ***Ratification du transfert du siège social***

Nous vous demandons de bien vouloir ratifier le transfert du siège social de la Société au 17, boulevard Haussmann — PARIS 9<sup>ème</sup> décidé par le Conseil d'Administration dans sa séance du 22 juillet 2003.

### ***Conseil d'Administration***

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler pour trois ans les mandats d'administrateur de Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER.

Nous vous demandons également de bien vouloir maintenir Monsieur Jérôme SEYDOUX dans ses fonctions d'Administrateur jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2005.

### ***Commissaires aux Comptes***

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler pour six exercices le mandat des cabinets MAZARS & GUERARD et PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT.

Nous vous demandons également de bien vouloir désigner pour six exercices Monsieur Patrick de Cambourg et Madame Anne Monteil en qualité de Commissaires aux Comptes suppléants.

### ***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 25 Avril 2002 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. Nous vous demandons de bien vouloir renouveler cette autorisation globale qui permet d'assurer une meilleure transparence et améliore l'information des actionnaires sur le montant des autorisations d'augmentation du capital dont dispose le Conseil d'Administration. La durée de l'autorisation qui vous est demandée avec maintien du droit préférentiel de souscription est de vingt-six mois. 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 bien vouloir renouveler 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.

### ***Emission d'actions réservées aux salariés du Groupe conformément aux dispositions de l'article L.225-129 VII du Code de commerce***

Nous vous demandons de renouveler par anticipation l'autorisation de procéder à l'émission d'actions réservées aux salariés de GROUPE DANONE ou des sociétés de son groupe pour être en conformité avec les instructions de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

En effet, l'AMF dans son instruction du 17 juin 2003 prévoit que les augmentations de capital réservées aux salariés doivent désormais être réalisées en utilisant un fonds commun de placement « relais », lequel est absorbé par la suite par le fonds principal.

Cette nouvelle autorisation, identique à la précédente, vous est demandée pour un montant maximal nominal de deux millions d'actions et pour une durée de vingt-six mois.

### ***Modifications statutaires***

Nous vous demandons de bien vouloir approuver diverses modifications statutaires :

- modification de l'objet social en supprimant la référence à l'emballage et modification corrélative de l'article 2 des statuts,
- l'harmonisation des statuts avec les dispositions de la loi de sécurité financière du 1er août 2003, en insérant dans les statuts les nouvelles dispositions légales concernant l'obligation d'information liée au franchissement du seuil de participation, les pouvoirs du Président du Conseil d'Administration, le droit à l'information des administrateurs, le relèvement du seuil dans les conventions réglementées et la convocation des Commissaires aux Comptes aux séances du Conseil,
- modification de l'article 18-IV des statuts pour le mettre en conformité avec les dispositions relatives à la tenue des Conseils d'Administration par des moyens de visioconférence.

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.

### ***Réduction de la valeur nominale de l'action par division du titre***

Afin d'améliorer la liquidité du titre, nous vous demandons d'approuver la division par deux du nominal de l'action, ce qui permettrait à l'ensemble des actionnaires actuels ainsi qu'à d'éventuels nouveaux actionnaires de profiter d'un élargissement du marché résultant de cette division. Chacune des actions actuelles serait donc échangée contre deux actions nouvelles d'un montant de 50 cents d'euro de nominal de même jouissance.

Cette disposition prendrait effet le 15 juin 2004.

Conformément à la loi, vos Commissaires aux Comptes vous donneront leur avis sur :

- la renonciation à votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières composées faisant l'objet des treizième et quatorzième résolutions et à l'émission d'actions réservées aux salariés faisant l'objet de la quinzième résolution,
- les éléments de calcul du prix d'émission des actions pouvant être émises au titre de ces trois résolutions.

### ***Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société***

Conformément à l'article 117 de la Loi sur la Sécurité Financière (incorporé dans l'article L.225-37 alinéa 6 du Code de commerce), le Président du Conseil d'Administration de la Société a préparé un rapport dans lequel il rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société. Ce rapport figure aux paragraphes 6.1.4.2 pour ce qui concerne les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et 6.4 pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne.

### 5.3.2 Comptes de la société mère GROUPE DANONE

#### COMPTE DE RESULTAT

	Notes	2002 (En millions d'euros)	2003
<b>Chiffre d'affaires net</b> .....		131	110
Autres produits .....		73	68
<b>Total des produits d'exploitation</b> .....		<u>204</u>	<u>178</u>
Frais de personnel .....	9	119	132
Autres charges d'exploitation .....		264	254
<b>Total des charges d'exploitation</b> .....		<u>383</u>	<u>386</u>
<b>Résultat d'exploitation</b> .....		<u>(179)</u>	<u>(208)</u>
Produits de participation .....		725	480
Intérêts et produits assimilés .....		33	58
Intérêts et charges assimilées .....		(75)	(55)
Autres charges et produits financiers .....		37	6
<b>Résultat financier</b> .....	10	<u>720</u>	<u>489</u>
<b>Résultat courant avant impôt</b> .....		<u>541</u>	<u>281</u>
<b>Résultat exceptionnel</b> .....	11	<u>1.474</u>	<u>(201)</u>
Impôts sur les bénéfices .....	12	105	111
<b>Bénéfice de l'exercice</b> .....		<u><u>2.120</u></u>	<u><u>191</u></u>

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**BILAN**

**ACTIF**

		(En millions d'euros)			
		2002	2003		
	Notes	Montants nets	Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets
Immobilisations incorporelles .....		-	21	21	-
Immobilisations corporelles .....		4	17	5	12
Titres de participation .....		3.603	4.649	1.124	3.525
Autres immobilisations financières .....		967	1.005	15	990
Immobilisations financières .....	2	4.570	5.654	1.139	4.515
<b>Actif immobilisé .....</b>		<b>4.574</b>	<b>5.692</b>	<b>1.165</b>	<b>4.527</b>
Créances .....	3	3.307	1.664	-	1.664
Valeurs mobilières de placement .....	4	6	6	-	6
Disponibilités .....		21	13	-	13
<b>Actif circulant .....</b>		<b>3.334</b>	<b>1.683</b>	<b>-</b>	<b>1.683</b>
Comptes de régularisation .....		6	7		7
<b>Total de l'actif .....</b>		<b>7.914</b>	<b>7.382</b>	<b>1.165</b>	<b>6.217</b>

**PASSIF**

		(En millions d'euros)			
		2002	2003		
	Notes	(après répartition)	(avant répartition)	(après répartition)	
Capital .....	5	137	135	135	
Primes d'émission, de fusion, d'apport .....	5	487	173	173	
Ecarts de réévaluation .....		4	4	4	
Réserves .....		2.874	2.875	2.875	
Report à nouveau .....		1.371	1.392	1.255	
Résultat de l'exercice .....		-	191	-	
Provisions réglementées .....		1	-	-	
<b>Capitaux propres .....</b>		<b>4.874</b>	<b>4.770</b>	<b>4.442</b>	
Provisions pour risques et charges .....		60	17	17	
Dettes financières .....	6	2.512	1.257	1.257	
Autres dettes .....	7	464	173	501	
Comptes de régularisation .....		4	-	-	
<b>Total du passif .....</b>		<b>7.914</b>	<b>6.217</b>	<b>6.217</b>	

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE**

**NOTE 1 — Règles et méthodes comptables**

Les comptes de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables généralement admises.

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) et sont amorties selon 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
– Proiciels .....	1 an

**Immobilisations financières**

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

Les titres de participation sont comptabilisés au plus bas de leur coût d'acquisition (hors frais accessoires d'acquisition) et de leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de différents critères, dont la valeur de marché, les perspectives de rentabilité et les capitaux propres réévalués. Les titres de participation font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur d'utilité devient durablement inférieure à leur valeur comptable.

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 actions n'ayant pas vocation à être annulées 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 enregistrée 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 en euros à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan dans le poste « Compte de régularisation ». Les pertes latentes de change non couvertes font l'objet d'une provision pour risques.

**Valeurs mobilières de placement**

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

Les valeurs mobilières sont évaluées, pour chaque catégorie de titres de même nature, au plus bas de leur coût d'acquisition et de leur valeur de marché.

## Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise, lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis de tiers et qu'il est certain ou probable que cette obligation provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

### NOTE 2 — Immobilisations financières

(En millions d'euros)	2002	2003
Participations . . . . .	3.603	3.525
Autres immobilisations financières . . . . .	967	990
Total . . . . .	<u>4.570</u>	<u>4.515</u>

#### Participations

Les principaux mouvements de l'exercice concernent l'acquisition d'une participation complémentaire de 3,22 % dans la société Danone Asia et la comptabilisation d'une provision de 180 millions d'euros sur les titres de la société Roncevaux Spa.

#### Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières comprennent des participations inférieures à 10 %, des prêts, des dépôts et cautionnements ainsi que des actions GROUPE DANONE.

Au cours de l'exercice 2003, les variations des actions propres détenues par la Société s'analysent comme suit :

- 3.161.575 actions GROUPE DANONE ont été achetées dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales des 25 avril 2002 et 11 avril 2003,
- 1.000.000 et 1.700.000 actions ont été annulées, respectivement les 22 juillet et 22 décembre 2003,
- 98.138 actions ont été cédées aux salariés suite à l'exercice d'options d'achat d'actions.

A la suite de ces opérations, au 31 décembre 2003, la Société détient 6.965.696 actions propres dont 4.346.207 au titre des plans d'options d'achat consentis aux salariés.

### NOTE 3 — Créances

Ce poste comprend principalement des créances de la Société sur ses filiales et participations, d'un montant de 1.644 millions d'euros au 31 décembre 2003, dont un compte-courant avec la société Danone Finance qui s'élève à 1.568 millions d'euros à cette même date.

### NOTE 4 — 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 la valeur comptable.

### NOTE 5 — Capital, primes d'émission, de fusion, d'apport

(En millions d'euros)	Capital		Primes
	Nombre de titres	Montant	Montant
Au 31 décembre 2002 . . . . .	137.335.122	137	487
- Réduction du capital par annulation d'actions . . . . .	(2.700.000)	(2)	(345)
- Levées d'options de souscription d'actions . . . . .	7.510	-	-
- Augmentation de capital réservée au Plan d'Epargne Entreprise . . . . .	332.861	-	31
Au 31 décembre 2003 . . . . .	<u>134.975.493</u>	<u>135</u>	<u>173</u>

## NOTE 6 — Information sur les dettes financières

### Analyse par nature et échéances

(En millions d'euros)	Montant brut	Dont à 1 an au plus	Dont à plus d'1 an et 5 ans au plus
Emprunts obligataires convertibles . . . . .	624	–	624
Autres emprunts obligataires . . . . .	602	472	130
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit . . . . .	19	19	–
Intérêts courus sur emprunts . . . . .	12	12	–
Total . . . . .	<u>1.257</u>	<u>503</u>	<u>754</u>

### Emprunts obligataires convertibles

	Nombre d'obligations	Montant (millions d'euros)
Emprunt obligataire 1,2 % 2001/2007 . . . . .	<u>3.169.831</u>	<u>624</u>

Cet emprunt obligataire vient à échéance le 1er janvier 2007 mais une exigibilité anticipée en cas de défaut est prévue. Par ailleurs, tout porteur d'obligations peut, à son seul gré, demander le remboursement en numéraire par anticipation de tout ou partie des obligations dont il est propriétaire le 19 juin 2003, le 19 juin 2004 et le 19 juin 2005 ; les obligations sont 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. Dans ce cadre, le 19 juin 2003, la Société a procédé au remboursement anticipé de 1.906.311 obligations d'un montant nominal de 376 millions d'euros. A l'issue de ce remboursement, le montant nominal de l'emprunt s'élève à 624 millions d'euros, représenté par 3.169.831 obligations.

En outre, 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, le cours de l'action permettant un remboursement anticipé est compris entre 256,10 euros et 259,17 euros).

### Autres emprunts obligataires

Au 31 décembre 2003, les autres emprunts obligataires s'analysent comme suit :

	Echéance	Montant (millions d'euros)
Eurofrancs 6,50 % 1996 . . . . .	2004	305
BNP Paribas 100 millions d'euros 1,34 % 2002 . . . . .	2004	100
BNP Paribas 100 millions d'euros 1,34 % 2002 . . . . .	2005	100
ABN Amro 37,5 millions d'euros 1 % 2002 . . . . .	2004	37
BNP Paribas 0,56 % 2003 . . . . .	2004	30
BNP Paribas 0,56 % 2003 . . . . .	2005	30
Total . . . . .		<u>602</u>

En mai 2003, la Société a émis un emprunt obligataire indexé sur le cours de l'action GROUPE DANONE d'un montant nominal de 60 millions d'euros. Cet emprunt comprend deux tranches de 30 millions d'euros chacune, lesquelles viennent à échéance en novembre 2004 et mai 2005.

Au cours de l'exercice 2002, la Société avait également émis trois emprunts obligataires indexés sur le cours de l'action GROUPE DANONE d'un montant nominal respectif de 200 millions d'euros pour le premier et de 37,5 millions d'euros pour les suivants. Ces emprunts obligataires avaient des échéances comprises entre 18 et 30 mois. En novembre 2003, l'un des deux emprunts obligataires, d'un montant nominal de 37,5 millions d'euros, est arrivé à échéance et a été remboursé au pair. Par ailleurs, en 2003, l'emprunt d'un montant nominal de 200 millions d'euros émis en 2002 a fait l'objet d'une renégociation pour être divisé en quatre tranches de 50 millions d'euros chacune, lesquelles viennent à échéance entre septembre 2004 et juin 2005. Enfin, un premier

emprunt obligataire indexé, émis en 2001, d'un montant nominal de 200 millions d'euros, est arrivé à échéance le 31 janvier 2003 et a été remboursé au pair.

A l'échéance de ces emprunts, si le cours de référence de l'action se situe entre un cours plancher et un cours plafond, les obligations seront remboursées au pair. Si le cours de référence de l'action se situe en dehors de ces bornes, le prix de remboursement des obligations sera augmenté de 80 % à 115 % de la différence entre le cours de référence et selon le cas applicable, le cours plancher ou le cours plafond. A l'initiative de GROUPE DANONE, si le cours de référence de l'action se situe en dehors des bornes fixées par le contrat à l'échéance, la Société pourra rembourser les obligations au pair et acheter des actions GROUPE DANONE au cours plancher, si le cours de référence est inférieur au cours plancher, ou vendre des actions GROUPE DANONE au cours plafond, si le cours de référence est supérieur au cours plafond. Au 31 décembre 2003, la Société détient 2.345.114 actions propres en couverture de ces emprunts indexés.

#### **NOTE 7 — Autres dettes**

Ce poste inclus principalement les dettes de la Société vis-à-vis de filiales et participations, d'un montant de 19 millions d'euros au 31 décembre 2003.

#### **NOTE 8 — Engagements financiers**

GROUPE DANONE, ou ses filiales, se sont engagés 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. Le prix d'acquisition éventuel est généralement 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 2003, ces engagements financiers sont estimés à environ 3 milliards d'euros pour l'ensemble du Groupe et aucun investissement financier significatif à ce titre n'est actuellement envisagé.

Les avals, cautions et autres garanties donnés se montent à 2.936 millions d'euros et concernent des garanties données à la société Danone Finance.

Les engagements au titre de compléments de retraites garanties, évalués selon la méthode actuarielle rétrospective, sont de 122 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 1.475 millions d'euros.

Diverses procédures judiciaires ou arbitrales ont été introduites contre GROUPE DANONE dans le cadre de la marche normale de ses affaires, en particulier suite à des garanties données lors de cessions intervenues entre 1997 et 2002. Des dommages et intérêts significatifs sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

A la suite de l'enquête de la Commission Européenne sur le marché de la bière dans certains pays, la Commission a transmis à la Société et à la société Brasseries Kronenbourg une communication de griefs en février 2004. Cette communication de griefs porte sur une infraction isolée dans le temps n'ayant pas eu d'effets sur le marché et la Société estime qu'une amende ou un appel en garantie n'aurait pas d'effet significatif sur son patrimoine, sa situation financière et ses résultats.

#### **NOTE 9 — Rémunérations et effectifs**

##### **Rémunérations des organes de direction et d'administration**

Les rémunérations allouées aux organes de direction se sont élevées à 7,5 millions d'euros en 2003.

Les jetons de présence versés aux administrateurs en 2003 se sont élevés à 0,27 million d'euro et figurent dans le poste "Autres charges d'exploitation".

##### **Effectif moyen**

	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Cadres .....	497	518
Agents de maîtrise et techniciens .....	135	144
Employés .....	61	58
Total .....	<u>693</u>	<u>720</u>

## **NOTE 10 — Résultat financier**

Les produits financiers comprennent essentiellement les dividendes reçus des participations détenues par la Société. En 2003, ces dividendes s'élèvent à 480 millions d'euros contre 715 millions d'euros en 2002. Les principaux dividendes proviennent, en 2003, de la société Roncevaux Spa pour 207 millions d'euros.

Les charges financières comprennent principalement les intérêts versés sur les emprunts obligataires.

## **NOTE 11 — Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel correspond d'une part à une provision pour dépréciation des titres de la société Roncevaux Spa pour 180 millions d'euros résultant de la diminution de ses capitaux propres et, d'autre part, pour 25 millions d'euros à la mise en place d'un dispositif de pré-retraite.

## **NOTE 12 — Impôt sur les bénéfices**

### **Régime intégré**

GROUPE DANONE forme avec les filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 % un groupe intégré fiscalement. La Société a signé une convention relative aux modalités d'application de l'intégration fiscale, en conformité avec les règles fixées par l'administration fiscale, avec certaines des sociétés qui ont opté pour ce régime.

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

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

Liste des sociétés entrant dans le champ de l'intégration fiscale 2003 :

Alfabanque	Générale Agro-Alimentaire de Participations
Apurna	Finalim III
Arcil	Finalim IV
Bialim	Générale Biscuit
Blanrim	Groupe Danone
Blédina	Ingetec
Celaco	Lu France
Compagnie Financière Belin	Sageb
Compagnie Gervais Danone	Société anonyme des eaux minérales d'Evian
Daninvest.com	Société des eaux minérales de Renlaigue
Danone	Société des eaux de Mont Roucous
Danone Finance	Société des eaux de Volvic
Danone International Brands Antilles Guyane	Sources du Mont-Dore en Auvergne
Danone International Brands Océan Indien	Step St Just
Danone International Brands Paris	Terinvest
Danone Vitapole	

### **Situation fiscale latente**

Au 31 décembre 2003, le montant des moins-values à long terme reportables s'élève à 1.239 millions d'euros.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIERES DETENUES EN PORTEFEUILLE**  
**AU 31 DECEMBRE 2003**

	<u>Nombre de titres</u>	<u>Valeur nette comptable au 31 décembre 2003</u> (En millions d'euros)
<b>1. Participations françaises</b>		
Alfabanque .....	249.994	31
Bialim .....	1.251.850	50
Blédina .....	735.026	15
Compagnie Gervais Danone .....	33.440.034	1.121
Danone Finance .....	612.553	23
Générale Biscuit .....	29.343.448	672
Ste Anonyme Des Eaux Minérales d'Evian .....	696.084	29
Total des participations françaises .....		<u>1.941</u>
<b>2. Participations étrangères</b>		
BHPL .....	144.830.596	159
Danone Asia .....	668.527.532	574
Danone Finance Netherlands .....	800.000	61
Dasanbe .....	1.180.000	12
Roncevaux S.p.A .....	200.000.000	348
Font Vella .....	513.823	7
Mecaniver .....	1.776.542	262
Opavia Lu .....	3.113.447	109
Setec .....	403.029	1
Sifit .....	23.775.000	47
Sobelpar .....	3.450.868	4
Total des participations étrangères .....		<u>1.584</u>
Total des participations .....		<u>3.525</u>
<b>3. Titres immobilisés et autres immobilisations financières</b>		
Titres immobilisés .....		23
Actions propres .....	6.965.696	822
Total des titres immobilisés et autres immobilisations financières .....		<u>845</u>
<b>4. Valeurs mobilières de placement</b>		
Parts d'OPCVM .....		5
Autres valeurs mobilières de placement .....		1
Total des valeurs mobilières de placement .....		<u>6</u>
Total général .....		<u>4.376</u>

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

	<u>1999</u>	<u>2000<sup>(1)</sup></u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social (en euros) . . . . .	113.018.975	149.086.208	141.033.427	137.335.122	134.975.493
Nombre d'actions émises . . . . .	74.135.588	149.086.208	141.033.427	137.335.122	134.975.493
Nombre d'obligations convertibles :					
Valeur nominale : 1.015 francs . . . . .	3.313.107				
Valeur nominale : 197 euros . . . . .			5.076.142	5.076.142	3.169.831
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b> (en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes . . . . .	114	122	127	131	110
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions . . . . .	326	454	998	2.541	134
Impôt sur les bénéfices (profit) . . . . .	98	134	126	105	111
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions . . . . .	433	616	587	2.120	191
Montant des bénéfices distribués . . . . .	259	283	291	316	328 <sup>(2)</sup>
<b>Résultats par action</b> (en euros)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions . . . . .	5,71	3,94	7,97	19,27	1,82
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions . . . . .	5,84	4,13	4,16	15,44	1,42
Dividende versé à chaque action . . . . .	3,5 euros	1,9 euro	2,06 euros	2,30 euros	2,45 euros
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice . . . . .	502	536	637	693	720
Montant de la masse salariale (en millions d'euros) . . . . .	62	63	75	87	96
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en millions d'euros) . . . . .	23	25	30	32	36

<sup>(1)</sup> La valeur nominale de l'action a été divisée par deux en juin 2000

<sup>(2)</sup> Après prise en compte de l'annulation de 1.300.000 actions décidée par le Conseil d'Administration dans sa séance du 10 février 2004

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DECEMBRE 2003**

**Informations Financières**  
(en millions d'euros)

Filiales et participations	Capital (1)	Autres capitaux propres (1)(3)	Quote-part de capital détenu (en %)	Valeur comptable des titres détenus		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				
<b>1 - RENSEIGNEMENTS DETAILLES</b>									
<b>A - FILIALES</b>									
(50 % au moins du capital détenu par la société)									
1 - VALEURS									
FRANCAISES									
ALFABANQUE .....	5	54	83	31	31			2	
BIALIM .....	25	25	100	50	50			(4)	
BLEDINA .....	20	83	55	15	15		528	50	24
CIE GERVAIS									
DANONE .....	843	326	100	1.121	1.121			201	100
DANONE									
FINANCE .....	10	66	100	23	23	2.936		5	10
GENERALE									
BISCUIT .....	455	(269)	100	672	672			94	
S.A.E.M.E. ....	11	109	100	29	29		1 307	109	109
2 - VALEURS									
ETRANGERES									
BHPL .....	112	82	61	159	159				
DANONE ASIA .....	557	193	66	574	574			7	
DANONE FINANCE									
NETHERLANDS .....	8	54	100	94	61			1	
RONCEVAUX									
SPA .....	200	121	100	1.437	348			27	207
FONT VELLA .....	3	28	56	7	7		233	23	11
MECANIVER .....	140	91	100	262	262			1	
OPAVIA LU .....	48	9	100	109	109		146	16	17
SETEC .....	1	1	100	1	1				
SOBELPAR .....	3	1	100	7	4				1
<b>B - PARTICIPATIONS</b>									
(10 à 50 % au moins du capital détenu par la société)									
VALEURS									
ETRANGERES									
DASANBE .....	24	(7)	50	12	12		-	(1)	
SIFIT .....	47	49	25	47	47			5	1

(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

### 5.3.3 Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Aux Actionnaires de GROUPE DANONE

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 2003 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société GROUPE DANONE établis en euros, tels que présentés aux pages 113 à 122.
- 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.

#### Opinion sur les comptes annuels

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

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, 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.

#### Justifications de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, et qui s'appliquent pour la première fois à cet exercice, nous portons à votre connaissance les éléments suivants qui contribuent à l'opinion exprimée ci-dessus portant sur les comptes pris dans leur ensemble et ne constituent pas des réserves ou des observations, ni une assurance spécifique sur chacune des rubriques mentionnées :

- Les titres de participation figurant à l'actif du bilan de votre société sont évalués selon la méthode décrite dans la note 1 de l'annexe « Règles et méthodes comptables ».

Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par la société sur la base des éléments disponibles à ce jour et mis en œuvre des tests pour vérifier par sondage l'application de cette méthode. Nos travaux d'appréciation de ces estimations ne nous ont pas conduit à relever d'éléments susceptibles de remettre en cause le caractère raisonnable des modalités retenues pour ces estimations comptables ainsi que des évaluations qui en résultent.

- Les risques éventuels relatifs à l'enquête de la Commission Européenne concernant des ententes sur le marché de la bière sont décrits dans la note 8 de l'annexe. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nous avons vérifié le caractère approprié des informations ainsi fournies.

#### Vérifications et informations spécifiques

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

Paris, le 9 mars 2004

#### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Yves ROBIN — Loïc WALLAERT

Pierre COLL — Eric BULLE

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

Aux actionnaires de GROUPE DANONE,

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

#### I. Conventions autorisées au cours de l'exercice

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 professionnelles 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.

#### Garanties et cautions accordées

— Danone Finance  
Administrateur concerné : *Franck Riboud*

1. Le Conseil d'Administration du 13 février 2003 a renouvelé l'autorisation permettant à votre société de 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 500 millions d'euros.

	<u>En milliers d'euros</u>
Montant engagé au 31 décembre 2003 .....	13 271

2. Le Conseil d'Administration du 13 février 2003 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 2003 .....	2 173 000

#### II Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs 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.

#### Frais de groupe

— LU France

	<u>En milliers d'euros</u>
Redevance reçue au titre de l'exercice .....	9 072

Paris, le 9 mars 2004

#### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD  
Yves ROBIN — Loïc WALLAERT

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
Pierre COLL — Eric BULLE

## CHAPITRE 6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 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 et chaque administrateur doit détenir au minimum 1.000 actions. Le mandat des administrateurs est d'une durée de trois ans, renouvelable, mais le mandat en cours de tout administrateur personne physique prend 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 70 ans. Cette limite d'âge n'est toutefois 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.

Le Conseil d'Administration a suivi les recommandations du Rapport Bouton pour apprécier le caractère d'indépendance des administrateurs ; toutefois, le Conseil d'Administration a décidé d'appliquer progressivement la recommandation du Rapport Bouton aux administrateurs exerçant leurs fonctions depuis plus de douze ans et s'est donné comme objectif d'en tenir compte dans un délai de deux ans et donc, de prévoir l'évolution du Conseil en conséquence. Le Conseil d'Administration a également constaté que les fonctions d'administrateur de Messieurs Bonnell et Goblet d'Alviella, dans des sociétés dans lesquelles M. Franck Riboud est également administrateur, n'ont pas d'incidence sur leur indépendance. Au regard de ces décisions, le Conseil a examiné la situation de chacun des administrateurs et a qualifié huit administrateurs d'indépendants sur les treize administrateurs composant le Conseil au 31 décembre 2003.

Au 31 décembre 2003, les membres du Conseil d'Administration sont :

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principale fonction <sup>(1)</sup></u>	<u>Date d'entrée en fonction</u>	<u>Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)<sup>(2)</sup></u>
Franck Riboud . . . . .	48	Président Directeur Général	1992	2007 <sup>(2)</sup>
Michel David-Weill . . . . .	71	Président, Associé-Gérant, Maison Lazard	1970	2005
Jacques Vincent . . . . .	58	Vice Président — Directeur Général Délégué	1997	2005
Umberto Agnelli <sup>(3)</sup> . . . . .	69	Président, IFI S.p.A. FIAT S.p.A.	1987	2005
Bruno Bonnell <sup>(3)</sup> . . . . .	45	Président, Infogrames Entertainment	2002	2005
Emmanuel Faber . . . . .	40	Directeur Finance, Stratégie et Systèmes d'Information	2002	2007 <sup>(2)</sup>
Jean Gandois <sup>(3)</sup> . . . . .	73	Vice Président, Suez	1981	2005
Richard Goblet d'Alviella <sup>(3)</sup> .	55	Administrateur délégué, Sofina S.A.	2003	2006
Christian Laubie . . . . .	65	Président, Alfabanque	1985	2006
Hakan Mogren <sup>(3)</sup> . . . . .	59	Deputy Chairman, Astra Zeneca	2003	2006
Jacques Nahmias <sup>(3)</sup> . . . . .	56	Président, Pétrofrance Chimie S.A.	1981	2005
Benoît Potier <sup>(3)</sup> . . . . .	46	Président du Directoire, L'Air Liquide S.A	2003	2006
Jérôme Seydoux <sup>(3)</sup> . . . . .	69	Vice Président – Directeur Général Délégué, Chargeurs S.A., Président, Pathé SAS	1970	2006

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

<sup>(2)</sup> Après renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 15 avril 2004

<sup>(3)</sup> Administrateur indépendant.

Le Conseil d'Administration comprend également trois membres d'honneur ayant un rôle consultatif : Messieurs Daniel Carasso (Président d'honneur), Yves Boël et Jean-Claude Haas.

Le Conseil d'Administration du 10 février 2004 a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 15 avril 2004 de maintenir, conformément à l'article 15.II dernier alinéa des statuts de la Société, Monsieur Jérôme Seydoux dans ses fonctions d'administrateur jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2005.

Le Comité des Nominations a examiné la candidature d'un représentant de Yakult Honsha qui pourrait être coopté par le Conseil d'Administration en remplacement de Monsieur Agnelli démissionnaire.

### **6.1.2 Pouvoirs du Directeur Général**

Suite à la décision du Conseil d'Administration du 25 avril 2002 de ne pas dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général, aucune limitation formelle n'a été apportée aux pouvoirs du Directeur Général.

### **6.1.3 Jetons de présence**

L'Assemblée Générale du 11 avril 2003 a porté à 500.000 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 2003 se sont élevés à environ 272.000 euros.

Un administrateur participant uniquement aux Conseils d'Administration perçoit des jetons de présence de 20.000 euros sur la base de cinq séances par an, avec une part fixe de 10.000 euros et une part variable de 2.000 euros par séance.

Par ailleurs, les membres du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations perçoivent une rémunération respectivement de 4.000 euros, 2.000 euros et 4.000 euros par séance. La rémunération des Présidents de ces comités est double.

### **6.1.4 Fonctionnement du Conseil d'Administration**

#### **6.1.4.1 Règlement intérieur**

Une charte de l'administrateur, précisant les droits et obligations des administrateurs, ainsi que le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration, a été adoptée lors du Conseil d'Administration du 25 avril 2002. Conformément aux recommandations du Comité des Nominations faisant suite au Rapport Bouton, le Conseil d'Administration a procédé à une évaluation de son fonctionnement en 2003 et a décidé de modifier la charte de l'administrateur pour lier le paiement d'une partie des jetons de présence à la participation effective aux réunions du Conseil d'Administration et de ses Comités et pour définir les opérations du Groupe qui sont soumises à autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Les principales dispositions du règlement intérieur du Conseil d'Administration sont résumées ci-après.

**Conseil d'Administration.** Le Conseil d'Administration est un organe collégial où tous les administrateurs ont les mêmes pouvoirs et les mêmes devoirs et où les décisions doivent être prises collectivement ; il est responsable devant l'ensemble des actionnaires, il se réunit au moins cinq fois par an et détermine ses règles de fonctionnement et celles de ses différents comités.

Le Conseil d'Administration doit s'assurer de la pertinence, de la comparabilité, de la fiabilité et de la clarté des informations fournies aux actionnaires et au marché financier, dans le respect des normes comptables applicables.

Les administrateurs doivent recevoir de la Société toutes les informations nécessaires à l'exercice de leur fonction et peuvent, s'ils l'estiment utile, demander des informations complémentaires au Président ou au secrétaire du Conseil pour approfondir leur réflexion et leur permettre de prendre leurs décisions dans l'intérêt de la Société.

Les administrateurs doivent participer à toutes les séances du Conseil d'Administration, sauf empêchement majeur justifiant leur absence ; ils doivent consacrer le temps et l'attention nécessaires à la préparation des séances du conseil et participer activement auxdites séances.

Le Conseil d'Administration doit être consulté sur toutes les grandes opérations et notamment pour celles dont la liste figure en annexe audit règlement ; les administrateurs sont tenus à une obligation de discrétion dans le cadre de leur fonction et s'interdisent de communiquer à quiconque, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Société, les informations présentant un caractère confidentiel et recueillies avant, pendant et après les séances du Conseil d'Administration.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires et à l'article 18-IV des statuts, les administrateurs qui participent aux réunions du Conseil par des moyens de visioconférence sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité ; ce mode de participation est cependant exclu lorsqu'il s'agit pour le Conseil de délibérer sur la nomination ou la révocation du Président ainsi que sur la fixation de la rémunération et la révocation du directeur général, la nomination, la révocation ainsi que la fixation de la rémunération des directeurs généraux délégués, l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société, l'établissement du rapport de gestion incluant le rapport de gestion du Groupe ; les caractéristiques techniques des moyens de visioconférence doivent permettre une retransmission en continu des débats et avant le début des délibérations, il doit être vérifié l'absence de tiers ou de micro ou de tout autre élément qui serait contraire au caractère confidentiel des délibérations.

Les registres des procès-verbaux des séances du Conseil d'Administration tenus à jour, peuvent être consultés par les administrateurs.

**Comités.** Le Conseil d'Administration peut confier à des comités spécialisés l'étude de questions importantes et nécessitant un travail de réflexion approfondi.

Les comités ne sont pas appelés à se substituer au Conseil et ne peuvent en aucun cas statuer sur quelques questions que ce soit ; le Conseil organise le fonctionnement de ces comités à charge pour ces derniers de rendre compte de leurs travaux au Conseil d'Administration au cours de ses séances ; les administrateurs s'engagent, si nécessaire, à participer aux travaux desdits comités, et à y consacrer un temps suffisant en dehors de celui qu'ils consacrent à la préparation des réunions du Conseil d'Administration.

**Autres obligations à la charge des administrateurs.** Les administrateurs doivent, tant dans leur vie professionnelle que privée, respecter et défendre les valeurs du Groupe Danone, notamment dans les domaines de la santé, du droit social et de l'environnement.

Les administrateurs s'engagent à ne pas dénigrer les produits du Groupe Danone ; les administrateurs s'engagent à détenir en permanence, sous la forme nominative, le nombre d'actions de la Société tel que fixé dans les statuts. Ils doivent être en mesure de justifier à tout moment la propriété desdites actions ; les administrateurs s'engagent à être présents à toutes les assemblées générales de la Société et notamment lorsque leurs mandats viennent à renouvellement ; les administrateurs doivent tenir à la disposition de la Société et de ses actionnaires la liste exhaustive des fonctions qu'ils exercent dans toute autre société ou organisme et notifier tout changement ; les administrateurs doivent, en permanence, s'assurer que leur situation personnelle ne les met pas en situation de conflit d'intérêts avec la Société. En cas de doute, ils doivent aviser officiellement le Conseil pour que ce dernier puisse statuer sur cette question et leur demander, si nécessaire, de régulariser leur situation.

**Transactions sur titres.** Les titres visés incluent toutes les valeurs mobilières y compris les options de toute nature.

Les administrateurs ne doivent pas effectuer d'opérations spéculatives et à court terme sur les titres de la Société ; les administrateurs ne doivent pas effectuer d'opérations sur les titres de la Société lorsqu'ils sont en possession d'informations susceptibles, dès publication, d'affecter le cours des titres ; les administrateurs ne doivent pas effectuer d'opérations sur titres de toute autre société cotée en bourse, lorsqu'en vertu de leur fonction d'administrateur de GROUPE DANONE, ils sont en possession d'informations susceptibles, dès publication, d'affecter le cours de bourse des titres de la société susvisée.

Les administrateurs s'abstiendront d'effectuer des opérations portant sur les titres de la Société pendant les périodes qui leur seront explicitement indiquées par celle-ci ; pendant les deux mois précédant l'annonce préliminaire des résultats annuels et semestriels de la Société, les administrateurs ne doivent ni acheter ni vendre des titres de la Société, sauf circonstances exceptionnelles ; les administrateurs ayant également des postes d'administrateurs dans des fonds d'investissement (SICAV, FCP) qui détiennent eux mêmes des titres de la Société, doivent s'assurer que les autres administrateurs ont connaissance de leur mandat et ne doivent pas, dans le cadre de leurs fonctions, diffuser d'informations concernant la société GROUPE DANONE ; l'ensemble des règles est également applicable à toute opération effectuée par les conjoints des administrateurs, ou au nom de leurs enfants mineurs.

Bien qu'il ne soit pas possible de donner une définition exhaustive des sujets susceptibles d'affecter le cours des titres et que cela implique une appréciation personnelle des personnes concernées, les sujets suivants sont néanmoins considérés comme susceptibles normalement d'affecter le cours des titres : annonce préliminaire de bénéfice ou de perte, annonce concernant le dividende, changements proposés dans la structure du capital, acquisitions ou cessions significatives d'actifs, changements au sein du Conseil d'Administration, transactions sur titres concernant 1 % ou plus des actions émises.

***Opérations soumises à autorisation préalable du Conseil d'Administration.***

<u>Nature des opérations</u>	<u>Seuils d'autorisation</u>
Acquisitions	250 millions d'euros ou 10 % de la dette nette
Cessions	5 % du chiffre d'affaires net ou du résultat opérationnel
Investissements de croissance organique	Budget annuel
Réorganisations internes	Si le budget prévisionnel est supérieur à 250 millions d'euros
Opérations hors de la stratégie annoncée	Toutes opérations significatives
Informations sur la situation financière, la trésorerie et les engagements	2 fois par an (comptes semestriels et annuels)

**6.1.4.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration (en application de l'article 117 de la Loi de Sécurité Financière incorporé dans l'article L.225-37 alinéa 6 du Code de Commerce)**

L'année 2003 a vu se poursuivre les actions menées depuis plusieurs années en vue de faire progresser l'efficacité des travaux du Conseil d'Administration.

Faisant suite à l'auto-évaluation du Conseil d'Administration et aux recommandations du Comité des Nominations, et comme indiqué dans le paragraphe précédent, des modifications importantes ont été apportées au règlement intérieur du Conseil d'Administration concernant :

- la nature des opérations devant être soumises à autorisation préalable du Conseil d'Administration, notamment les seuils des acquisitions et cessions, les budgets d'investissements, les réorganisations internes significatives, et toutes opérations hors de la stratégie annoncée ;
- le nombre minimum de séances, qui a été porté de 4 à 5 par an ;
- les modalités de détermination des jetons de présence, lesquels sont composés pour moitié d'une part fixe et pour moitié d'une part variable dont le versement dépend de l'assiduité.

Le Conseil d'Administration a tenu cinq réunions en 2003, dont la durée moyenne a été de trois heures. L'assiduité des administrateurs, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 85 %.

Outre les sujets récurrents tels que marche des affaires, situations financière, de trésorerie et engagements, rachats et annulations d'actions, arrêtés des comptes, le Conseil d'Administration a examiné et débattu des dossiers significatifs de croissance externe à leurs différents stades d'avancement.

Tous ces sujets ont fait l'objet de dossiers détaillés communiqués aux administrateurs dans les meilleurs délais possibles avant la réunion.

Ont également été présentés au Conseil d'Administration: la revue des risques alimentaires, le projet Thémis à ses stades successifs, les problèmes et opportunités en matière de nutrition et la méthodologie de croissance durable appliquée au sein du Groupe.

Enfin, pour parfaire leur connaissance des métiers et des hommes du Groupe, les administrateurs ont participé aux journées d'Evian qui réunissent chaque année en septembre les dirigeants de toutes les activités du Groupe dans le monde. Ils ont également rencontré pendant une demi-journée, en décembre, les Directeurs Généraux responsables des Pôles.

**6.1.4.3 Comité d'Audit**

Le Comité d'Audit examine et commente les comptes sociaux et consolidés de la Société avant que ceux-ci ne soient arrêtés par le Conseil d'Administration. 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 est également en charge de l'examen

du programme de travail et des résultats des missions d'audit interne et externe, ainsi que de l'accomplissement des missions particulières qui lui sont confiées par le Conseil d'Administration.

Le Comité d'Audit s'est réuni quatre fois en 2003 dont trois fois en présence des Commissaires aux Comptes, qui lui ont fait part de l'étendue de leurs diligences et des moyens mis en œuvre pour les accomplir. Par ailleurs, les comptes annuels et semestriels ont été présentés au Comité d'Audit qui a, en particulier, interrogé le responsable de leur préparation sur l'application des principes comptables significatifs, et notamment ceux nécessitant de recourir à des jugements et à des estimations, et sur le suivi et l'évaluation des risques et des engagements du Groupe. Il a également examiné les procédures mises en place afin d'effectuer le suivi de la valorisation des actifs à long-terme, la nouvelle organisation de l'audit interne et validé le choix du cabinet retenu pour l'externalisation des missions d'audit interne. Enfin le Comité d'Audit a conduit le processus d'appel d'offres en vue de la désignation des Commissaires aux Comptes du Groupe dont le mandat venait à échéance.

Des comptes rendus écrits ont été envoyés aux administrateurs puis commentés pendant les réunions du Conseil d'Administration.

Au 31 décembre 2003, en sont membres les administrateurs suivants :

- Jean Gandois, Président
- Richard Goblet d'Alviella
- Christian Laubie

Monsieur Christian Laubie est « l'expert financier » du Comité d'Audit, de par sa connaissance des principes comptables généralement admis, des procédures de contrôle interne et des missions d'un comité d'audit. Monsieur Christian Laubie a en effet été Directeur Général des Affaires Financières du groupe Danone de 1980 à 2000 et participe aux instances de surveillance de la profession des Commissaires aux Comptes.

#### **6.1.4.4 Comité des Rémunérations**

Le Comité des Rémunérations a pour mission de faire des recommandations au Conseil d'Administration relatives aux rémunérations et aux options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer à la Direction Générale ; il s'est réuni une fois en 2003.

Le Comité des Rémunérations a analysé les modalités de rémunération des dirigeants sociaux et leur cohérence avec les modalités et niveaux pratiqués tant à l'extérieur que dans certaines sociétés du Groupe.

Au 31 décembre 2003 en sont membres les administrateurs suivants :

- Michel David-Weill, Président
- Jean Gandois
- Jérôme Seydoux

#### **6.1.4.5 Comité des Nominations**

Le Comité des Nominations a une mission de conseil auprès du Conseil d'Administration et s'est réuni une fois en 2003.

Le Comité des Nominations a examiné les propositions à faire au Conseil d'Administration relatives à son mode de fonctionnement et à la nomination de trois nouveaux administrateurs.

Au 31 décembre 2003, en sont membres les administrateurs suivants :

- Michel David-Weill, Président
- Benoît Potier
- Jérôme Seydoux

## 6.1.5 Comité Exécutif

Sous l'autorité de M. Franck Riboud, le Comité Exécutif assure la direction opérationnelle du groupe Danone. Il met en œuvre la stratégie du Groupe définie par le Conseil d'Administration, approuve les budgets, s'assure de la cohérence des actions engagées par l'ensemble des filiales et des pôles opérationnels, et en fonction des performances réalisées, décide des plans d'action à mettre en œuvre. Le Comité Exécutif se réunit au moins une fois par mois.

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principale fonction</u>	<u>Date d'entrée en fonction <sup>(1)</sup></u>
Franck Riboud . . . . .	48	Président Directeur Général	1996
Jacques Vincent . . . . .	58	Vice-Président, Directeur Général Délégué	1996
Jean-René Buisson . . . . .	56	Secrétaire Général	1996
Georges Casala . . . . .	62	Biscuits et Produits Céréaliers Monde	2000
Pierre Cohade . . . . .	42	Eau Monde	2003
Emmanuel Faber . . . . .	40	Finance, Stratégie et Systèmes d'Information	2000
Bernard Hours . . . . .	47	Produits Laitiers Frais Monde	2001
Simon Israël . . . . .	50	Asie-Pacifique	1997
Franck Mougín . . . . .	45	Ressources Humaines	2002

<sup>(1)</sup> Date d'entrée au Comité Exécutif

## 6.2 INTERETS DES DIRIGEANTS

### 6.2.1 Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux

La rémunération des dirigeants comprend une part fixe et une part variable représentant entre 40 % et 60 % de la rémunération totale. La part variable est déterminée sur la base d'objectifs économiques et individuels. Pour les membres du Comité Exécutif qui dirigent un pôle d'activité, la part variable est établie en référence aux objectifs inscrits au budget du pôle en matière de chiffre d'affaires, de résultat opérationnel et de *free cash flow* de leur pôle auquel s'ajoute une appréciation qualitative de la stratégie développée au cours de l'année. Pour les autres membres du Comité Exécutif, la part variable est calculée par référence aux objectifs du Groupe, en termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle, de *free cash flow* et de bénéfice net par action, tels que communiqués aux marchés financiers. Les rémunérations sont fixées par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité des Rémunérations.

Au titre de l'exercice 2003, le montant global des rémunérations directes et indirectes attribuées aux membres du Conseil d'Administration et aux membres du Comité Exécutif (soit un total de 19 personnes) s'est élevé à 9,6 millions d'euros, dont 9,3 millions d'euros aux membres du Comité Exécutif au titre des fonctions qu'ils y exercent, y compris 4,8 millions d'euros concernant la part variable des rémunérations. Le montant total versé par la Société à titre de compléments de retraite ou autres avantages au bénéfice des mêmes personnes a été de 0,6 million d'euros en 2003.

Au titre des exercices 2003 et 2002, le montant global brut des rémunérations et des avantages de toute nature attribués aux membres du Conseil d'Administration s'établit comme suit :

<u>Nom</u>	<u>Rémunérations et avantages de toute nature<sup>(1)</sup></u>	
	<u>2003</u>	<u>2002</u>
	(en euros)	
Franck Riboud . . . . .	2.493.960	2.400.000
Jacques Vincent . . . . .	1.560.280	1.500.000
Umberto Agnelli . . . . .	10.000	16.000
Bruno Bonnell . . . . .	16.000	12.000
Michel David-Weill . . . . .	28.000	28.000
Emmanuel Faber . . . . .	752.800	715.750
Jean Gandois . . . . .	54.000	24.000
Richard Goblet d'Alviella . . . . .	19.000	–
Christian Laubie . . . . .	36.000	31.250
Hakan Mogren . . . . .	11.000	–
Jacques Nahmias . . . . .	20.000	16.000
Benoît Potier . . . . .	11.000	–
Jérôme Seydoux . . . . .	24.000	21.000

<sup>(1)</sup> Les rémunérations incluent les salaires bruts, les primes, les indemnités, ainsi que les jetons de présence attribués par la Société et ses filiales au titre de l'exercice. En 2003 la part variable des rémunérations est de 1.503.040 euros pour Franck Riboud, 800.280 euros pour Jacques Vincent et 352.800 euros pour Emmanuel Faber.

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

Le Conseil d'Administration attribue annuellement des options d'achat d'actions, sur la base d'un montant standard par fonction mais modulable comme recommandé par le Comité des Rémunérations.

Au 31 décembre 2003, les membres du Comité Exécutif bénéficiaient d'options de souscription d'actions donnant le droit de souscrire à 2.000 actions nouvelles au titre du plan d'options de souscription d'actions autorisé en mai 1995 et d'options d'achat portant sur 802.600 actions existantes au titre des plans autorisés en mai 1997, 1999, 2001 et 2003.

## 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 2003, le Conseil d'Administration de la Société a renouvelé l'autorisation permettant à GROUPE DANONE de garantir ou se porter caution de différentes opérations financières réalisées par sa filiale spécialisée Danone Finance, notamment dans le cadre d'un programme d'Euro Medium-Term Notes dans la limite de 3 milliards d'euros.

Par ailleurs, l'exécution de la convention relative aux frais de groupe des sociétés du pôle Biscuits, d'un montant de 9 millions d'euros environ, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2003.

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

Aucune nouvelle convention réglementée n'a été conclue depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004.

### *Autres Opérations*

La Société a conclu des conventions intra-groupe avec ses filiales et sociétés affiliées portant sur des 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 société holding gérant les investissements du Groupe dans la zone Asie — Pacifique. Au 31 décembre 2003, Danone détenait 93,56 % 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 sont exerçables par tiers, respectivement à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2003, du 1<sup>er</sup> janvier 2005 et du 1<sup>er</sup> juillet 2006, 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. Danone ayant confirmé fin 2002 son intention d'exercer son option d'achat, un expert indépendant a été chargé de procéder à une évaluation de la société Danone Asia Pte Ltd et la participation du Groupe dans cette société a augmenté passant de 90,34 % au 31 décembre 2002 à 93,56 % au 31 décembre 2003. 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 ; ces droits sont exerçables à leur valeur de marché. M. Yves Boël, l'un des administrateurs de la Société jusqu'en avril 2002, était Président de Sofina et Président-Administrateur délégué d'Union Financière Boël et M. Richard Goblet d'Alviella, administrateur en exercice de la Société, est administrateur délégué de ces deux sociétés.

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 jusqu'en avril 2002, était également administrateur de Mecaniver.

En décembre 2002, la Société a acquis Châteaud'eau International, société qui détenait l'ensemble des activités HOD de Ondeo, filiale du Groupe Suez. Par ailleurs, en juillet 2002, la Société a signé un accord de partenariat avec Suez Industrial Solutions, filiale du Groupe Suez, pour la gestion des énergies et le traitement des eaux à usage industriel des filiales du Groupe. M. Jean Gandois, l'un des administrateurs de la Société, est vice-président de Suez.

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 filiales, 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.

Aucun prêt ni garantie n'a été accordé ou constitué par la Société ou ses filiales en faveur des membres du Comité Exécutif.

#### **6.2.4 Transactions effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la Société**

Au titre de l'année 2003, trois mandataires sociaux ont déclaré avoir vendu 35.100 actions de la Société à un prix moyen pondéré de 128 euros. Au 31 décembre 2003, les mandataires sociaux ont déclaré ne pas avoir de positions ouvertes sur les titres de la Société, à l'achat ou à la vente.

### **6.3 INTERESSEMENT DU PERSONNEL**

#### **6.3.1 Contrats d'intéressement et de participation**

Les salariés de la société GROUPE DANONE bénéficient d'un plan d'intéressement triennal, renouvelé en 2003, 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.

En 2003, les charges comptabilisées se sont élevées à 118 millions d'euros (117 millions d'euros en 2002 et 108 millions d'euros en 2001).

### 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 <sup>(1)</sup>		Nombre d'options attribuées	Date d'expiration	Prix d'exercice par action	Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31 déc. 2003	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 <sup>(2)</sup>			1.073.000			913.895	54.905	2.000	1
		05/09/1995		179.000	05/09/2001	€ 59,38	168.000			
		31/01/1996		90.000	31/01/2002	€ 55,11	76.200			
		19/03/1996		25.000	19/03/2002	€ 53,66	25.000			
		02/05/1996		300.000	02/05/2002	€ 53,66	280.200			
		04/09/1996		223.000	04/09/2002	€ 49,55	178.600			
		11/12/1996		109.000	11/12/2002	€ 50,84	93.800			
		17/03/1997		147.000	17/03/2005	€ 64,10	92.095	54.905	2.000	
14 mai 1997	1.340.020 <sup>(3)(4)</sup>			1.340.020			504.953	835.067	49.000	4
		09/09/1997		320.000	09/09/2005	€ 66,77	190.340	129.660		
		28/01/1998		80.000	28/01/2006	€ 77,98	50.000	30.000	20.000	
		18/03/1998		389.000	18/03/2006	€ 88,50	174.000	215.000	25.000	
		19/05/1998		5.000	19/05/2006	€102,14	2.000	3.000		
		15/09/1998		137.000	15/09/2006	€116,17	36.413	100.587		
		26/01/1999		139.600	26/01/2007	€111,51	21.200	118.400	2.000	
		17/03/1999		80.400	17/03/2007	€113,51	13.200	67.200		
		19/05/1999		189.020	19/05/2007	€123,97	17.800	171.220	2.000	
19 mai 1999	1.693.790 <sup>(5)</sup>			1.693.790			64.825	1.628.965	374.600	7
		15/06/1999		207.000	15/06/2007	€128,38	12.540	194.460		
		14/09/1999		19.700	14/09/2007	€120,31	2.000	17.700		
		26/01/2000		333.340	26/01/2008	€116,18	5.000	328.340	183.600	
		15/03/2000		224.800	15/03/2008	€103,06	45.285	179.515	11.000	
		22/05/2000		41.600	22/05/2008	€127,01	–	41.600		
		13/09/2000		120.700	13/09/2008	€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	180.000	
29 mai 2001	2.000.000 <sup>(6)</sup>			1.851.575			–	1.851.575	379.000	9
		08/10/2001		155.650	08/10/2009	€141,63	–	155.650		
		25/04/2002		656.800	25/04/2010	€138,81	–	656.800	140.000	
		17/10/2002		117.300	17/10/2010	€121,52	–	117.300	9.000	
		11/04/2003		921.825	11/04/2011	€118,15	–	921.825	230.000	
11 avril 2003	2.000.000	15/10/2003		30.600	15/10/2011	€131,58	–	30.600		
<b>Total</b>				<b>5.988.985</b>			<b>1.483.673</b>	<b>4.401.112</b>	<b>804.600</b>	<b>9</b>

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Sur un total de 1.452.782 options autorisées en vertu du plan d'options de mai 1995, 379.782 options n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être à partir de mai 1997. Sur 1.073.000 options attribuées, 913.895 ont été exercées, 11.000 ne peuvent plus l'être car elles ont expiré le 5 septembre 2001, 13.800 ne peuvent plus l'être car elles ont expiré le 31 janvier 2002, 19.800 ne peuvent plus l'être car elles ont expiré le 2 mai 2002, 44.400 ne peuvent plus l'être car elles ont expiré le 4 septembre 2002 et 15.200 ne peuvent plus l'être car elles ont expiré le 11 décembre 2002.

<sup>(3)</sup> Depuis le plan de mai 1997, la Société n'attribue que des options d'achat d'actions.

<sup>(4)</sup> Sur un total de 1.549.170 options autorisées en vertu du plan d'options de mai 1997, 209.150 options n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être à partir de mai 1999.

<sup>(5)</sup> Sur un total de 2.000.000 options autorisées en vertu du plan d'options de mai 1999, 306.210 n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être après le 29 mai 2001.

<sup>(6)</sup> Sur un total de 2.000.000 options autorisées en vertu du plan d'options de mai 2001, 148.425 n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être après le 11 avril 2003.

### 6.3.3 Attributions 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 2003, se présentent comme suit :

#### Attributions et levées d'options des mandataires sociaux

Mandataires sociaux	Options attribuées <sup>(1)</sup>			Options levées <sup>(2)</sup>	
	Nombre d'options	Date d'échéance	Prix d'exercice	Nombre d'options	Prix d'exercice
Frank Riboud	50.000	11/04/2011	€ 118,15	20.000	€ 77,98
Jacques Vincent	30.000	11/04/2011	€ 118,15	30.000	€ 77,98
Emmanuel Faber	30.000	11/04/2011	€ 118,15	14.000	€ 88,50

<sup>(1)</sup> Plan d'achat d'actions du 29 mai 2001

<sup>(2)</sup> Plan d'achat d'actions du 14 mai 1997

*Attributions d'options aux dix salariés du Groupe (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'options consenties est le plus élevé*

Dans le cadre du plan du 29 mai 2001, 153.750 options d'achat d'actions ont été attribuées à un prix d'exercice moyen pondéré de 118,15 euros, dont 120.000 à six 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 11 mai 1995 et du 14 mai 1997, 4.000 options de souscription d'actions et 28.040 options d'achat d'actions ont été levées à un prix d'exercice moyen pondéré de 78,94 euros (dont aucune par un membre du Comité Exécutif).

## **6.4 COMPTE RENDU DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE (EN APPLICATION DE L'ARTICLE 117 DE LA LOI DE SECURITE FINANCIERE INCORPORE DANS L'ARTICLE L.225-37 ALINEA 6 DU CODE DE COMMERCE)**

### **6.4.1 Définition du contrôle interne**

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, l'encadrement et le personnel d'une entreprise destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- Efficacité et efficience des opérations,
- Fiabilité des informations financières,
- Conformité aux lois et aux règlements en vigueur ;

Un système de contrôle interne, aussi bon soit-il, ne peut que fournir une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise tant par les limites inhérentes à tout processus mis en œuvre par des êtres humains que par les contraintes de ressources dont toute entreprise doit tenir compte.

### **6.4.2 Le processus de contrôle interne de la société GROUPE DANONE**

Le contrôle interne comporte cinq composantes étroitement liées, qui découlent de la manière dont l'activité est gérée, et qui sont intégrées à la conduite des affaires.

Au sein de la société GROUPE DANONE, dont l'activité est celle d'une société holding et de prestation de services pour ses filiales, ces cinq composantes sont mises en œuvre comme suit :

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

Chez Danone, les valeurs de l'entreprise largement diffusées dans toutes les filiales, le double projet économique et social, l'existence de codes de conduite des affaires, la politique humaine et sociale notamment en matière de développement et de formation des cadres, l'impulsion donnée par le Conseil d'Administration, la volonté d'amélioration continue des processus opérationnels exprimée par la Direction Générale, mais surtout la démarche « *Danone Way* », conçue en 2000 et maintenant déployée dans une grande partie des filiales du Groupe, favorisent un environnement de contrôle fort.

L'harmonisation des processus opérationnels au travers de la mise en œuvre de « Danone Operating Models », le déploiement d'un système d'information intégré (Themis), la formalisation de procédures, notamment en matière de délégation de pouvoirs, devraient à moyen terme renforcer l'environnement de contrôle avec une forte centralisation du contrôle en contrepartie de la délégation donnée aux opérationnels.

**Evaluation des risques.** Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, et qui doivent être gérés. Les principaux risques auxquels la Société doit faire face sont décrits dans la partie 4 du document de référence.

Chez Danone, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, l'existence de circuits de décision courts avec un rattachement direct du niveau opérationnel, au contact du terrain, au Président, la participation de toutes les unités à des réflexions stratégiques, des procédures de veille concurrentielle, des procédures de formation, de prévention et de protection, une direction de l'environnement, une direction qualité et sécurité alimentaire, des comités de suivi, mais aussi un processus systématique d'identification des risques au travers d'un outil spécifique, Vestalis, permettant une cartographie mondiale des risques opérationnels, et enfin une politique d'assurance sont les éléments qui permettent d'identifier et maîtriser les risques auxquels la Société doit faire face. Concernant les sociétés nouvellement acquises, une structure dédiée a été mise en place pour faciliter et accélérer le processus d'intégration de ces unités.

**Activités de contrôle.** Les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et procédures qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la Direction Générale.

Chez Danone, le recentrage des activités sur trois métiers stratégiques a permis de définir un corps de règles dans chacune des Directions générales opérationnelles ou fonctionnelles ; par ailleurs la mise en place du projet Themis s'est accompagnée de la définition de procédures et de modes opératoires communs les « Danone Operating Models ».

Au-delà des règles et procédures, un suivi rigoureux des performances de chaque unité opérationnelle, des contacts permanents avec les responsables de ces dernières tant informels que formels dans le cadre de revues de performances (budgets, résultats, marques), la participation à des conseils d'administration ou aux comités de direction des unités, permettent à la Société de remplir son rôle de holding. Des comités spécialisés comprenant les principaux cadres de la Société traitent des principaux risques auxquels la Société doit faire face (sécurité alimentaire, politique d'acquisition, trésorerie...) et s'assurent de l'application des politiques du Groupe.

**Information et Communication.** Une information pertinente doit être identifiée, recueillie et chiffrée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assurer ses responsabilités.

Danone dispose ainsi d'une messagerie et de bases documentaires qui permettent un partage convivial des informations qui remontent des unités opérationnelles et qui regroupent des données non seulement financières mais permettant également de couvrir les besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles. Les valeurs de Danone, son organisation et sa culture sont aussi des éléments qui facilitent la circulation des informations nécessaires aux prises de décision. Le déploiement de Themis dans la majorité des entités opérationnelles va également contribuer à renforcer les supports à la prise de décisions.

**Pilotage.** Les systèmes de contrôle interne doivent être supervisés afin qu'en soient évaluées dans le temps les performances qualitatives et pour cela il convient de mettre en place un système de suivi permanent et de procéder à des évaluations périodiques.

Le suivi permanent des procédures de contrôle s'inscrit dans le cadre des activités courantes de la holding et comprend des contrôles réguliers effectués par la Direction Générale et l'encadrement de la Société.

Afin de procéder à des évaluations périodiques, la Société a renforcé sa structure d'audit interne qui, pour augmenter son efficacité, a été externalisée auprès du cabinet KPMG à partir du mois de mars 2003. En 2003, environ 35 missions d'audit interne ont été effectuées dans des unités opérationnelles sur la base d'un plan préalablement approuvé par le Comité d'Audit. A la suite de chaque mission un plan d'action est préparé par la direction de la filiale concernée pour corriger les faiblesses mises en évidence par le rapport d'audit et un suivi de ces plans d'actions est assuré par la Direction de l'Audit Interne et les responsables opérationnels.

#### **6.4.3 Le processus de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de la société GROUPE DANONE**

**Environnement de contrôle.** L'organisation de la fonction financière repose sur des directions fonctionnelles centralisées et des directions financières pour chacun des Pôles. Chaque Pôle est généralement organisé en zones géographiques regroupant des unités opérationnelles. Les unités opérationnelles ont la responsabilité de leurs états financiers même si dans certains cas les fonctions comptables, la trésorerie, la fiscalité sont regroupées dans des centres de services partagés par pays.

La Direction Générale centrale regroupe les directeurs financiers de Pôles et les fonctions centrales (Financement/Trésorerie, Fusions/Acquisitions, Stratégie/Contrôle de gestion, Principes et Procédures/Communication Financière/Comptes, Systèmes d'Information).

Les rôles et les compétences requis aux différents niveaux de l'organisation ont été mis à jour récemment et les programmes de formation interne ont été complètement revus en 2002 (plus de 150 cadres ont participé à la nouvelle filière interne de formation financière, à Paris, à Buenos Aires et en Asie, qui comprend notamment un module sur l'éthique et un module sur le contrôle interne). La pertinence des indicateurs utilisés pour le suivi des performances est revue régulièrement, des principes de contrôle interne ont été diffusés dans toutes les unités et les procédures comptables et financières sont disponibles sur un site Intranet. Par ailleurs, une grande partie des « *Danone Operating Models* » en cours de diffusion a des incidences sur les processus liés à la préparation des états financiers.

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 à partir d'une architecture SAP. Ce projet permet 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. Après une mise en œuvre en 2001 du projet sur quatre sites pilotes, le déploiement global a concerné fin 2003 vingt unités opérationnelles.

**Evaluation des risques.** L'exploitation des résultats des différents outils (Danone Way ou Vestalis), le processus de planification stratégique, le processus de suivi des performances, les réunions régulières de comités où des financiers sont largement représentés (Trésorerie, Communication, Gestion, Finance, Développement, Investissements, Informations devant être publiées) et les réunions du Comité Exécutif permettent de gérer les principaux risques identifiés et en particulier ceux qui sont liés aux accords de partenariat conclus dans certaines sociétés du Groupe.

**Activité de contrôle.** Chaque Pôle d'activité dispose d'une structure de contrôle de gestion, responsable du suivi de la performance et du cash flow du Pôle, qui s'appuie sur les structures de zones et d'unités opérationnelles. En outre une structure de contrôle de gestion centrale anime le processus global.

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

Dans ce cadre, chaque unité opérationnelle prépare mensuellement un reporting financier détaillé et deux fois par an une liasse de consolidation exhaustive nécessaire à la préparation des comptes consolidés du Groupe. Le reporting financier est caractérisé par un format unique centré sur un nombre limité d'indicateurs de performance qui remontent, selon leur nature, entre 4 et 8 jours après la fin du mois. Les informations financières sont intégrées dans une base de données centralisée et unifiée utilisée à la fois pour les besoins de gestion en interne et pour les besoins de publications externes.

Les unités opérationnelles présentent dans les liasses de consolidation des états financiers retraités selon les normes du Groupe et des tableaux d'analyses en soldes et en variations permettant de préparer les états financiers consolidés et les notes annexes. Ces liasses de consolidation sont contrôlées par une équipe centrale qui valide tout au long de l'année les options comptables retenues et qui procède aux opérations d'élimination et de consolidation proprement dites ainsi qu'à la validation des postes qui présentent le plus de risques (actifs incorporels, impôts, provisions, engagements hors bilan).

Les principaux cadres financiers de la Société effectuent des visites régulières dans des unités opérationnelles (suivi des performances, procédures, réunions de pré-clôture, audits de sujets ponctuels, suivi de plans d'actions).

Une fois par an chaque Directeur Général et chaque Directeur Financier de filiale opérationnelle confirme par écrit le respect des procédures du Groupe et la qualité des informations financières transmises.

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

**Information et Communication.** Un système d'information unifié utilisant le progiciel de consolidation le plus représenté sur le marché permet de disposer des données financières qui permettent de gérer et contrôler l'activité des unités opérationnelles.

Des réunions trimestrielles d'information et de partage des bonnes pratiques regroupent les principaux responsables financiers de chaque Pôle et les responsables de certaines fonctions. Un portail Intranet met à la disposition de tous les cadres de la fonction financière et informatique, les manuels et notes de procédures dont ils ont besoin. Tous les trimestres l'ensemble de la fonction financière du Groupe peut se connecter à un site où le Directeur Général Finances commente l'activité du trimestre et les principaux enjeux de la fonction. Enfin, généralement sur base annuelle, une convention réunit les cadres de la fonction (unités opérationnelles et fonctions centrales).

**Pilotage.** L'amélioration estimée du processus relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière est un des objectifs alloués à chaque Directeur Financier de pôle et à chaque Directeur Fonctionnel et ils doivent chacun rendre compte de l'avancement des projets qu'ils mènent dans leur domaine. Par ailleurs, en 2003 tous les audits internes qui ont été effectués avaient pour objectif, entre autres, la vérification de la qualité de l'information comptable et financière. Ces dispositions vont être poursuivies en 2004 avec une sensibilisation accrue à ces problématiques et un plan d'audit interne renforcé.

**Evaluation.** Les procédures, mises en place par GROUPE DANONE, destinées à maîtriser l'information comptable et financière des filiales consolidées, tout comme les procédures de contrôle interne conduisant à l'élaboration de la consolidation des comptes, sont adéquates pour fournir des informations comptables et financières fiables.

#### **6.4.4 Certification dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley**

Dans le cadre du rapport annuel américain (*Form 20-F*) qui est déposé à la *Securities and Exchange Commission (SEC)* et conformément aux nouvelles dispositions introduites par *Sarbanes-Oxley Act of 2002* dans la législation américaine, le Président Directeur Général et le Directeur Financier de la Société ont évalué, au 31 décembre 2003, l'efficacité des contrôles et procédures relatifs aux informations publiées ou devant être publiées (*disclosure controls and procedures*) telles que définies par la réglementation américaine.

Conformément aux dispositions introduites par l'article 404 du *Sarbanes-Oxley Act of 2002*, la Société devra procéder en 2005 à une évaluation complète du processus de contrôle interne relatif à l'information financière et comptable au sein du Groupe.

#### **6.4.5 Rapport des Commissaires aux Comptes (établi en application du dernier alinéa de l'article L.225-235 du Code de Commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société GROUPE DANONE, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière)**

Aux Actionnaires de GROUPE DANONE

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société GROUPE DANONE (« la Société ») et en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L.225-235 du Code de Commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de Commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

Sous la responsabilité du Conseil d'Administration, il revient à la direction de définir et de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces. Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société, dans le cadre de son activité de société holding et de prestation de services pour ses filiales.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations et déclarations contenues dans le paragraphe 6.4.3 ci-dessus concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations et déclarations contenues dans le rapport du Président, étant précisé que celui-ci ne comporte pas d'appréciation sur l'efficacité des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent à :

- prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président ;
- examiner l'appréciation portée sur l'adéquation de ces procédures, et notamment considérer la pertinence du processus mis en place à cet effet .

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

Paris, le 9 mars 2004

**Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUERARD

Yves ROBIN — Loïc WALLAERT

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Pierre COLL — Eric BULLE

## CHAPITRE 7 EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

### 7.1 EVOLUTION RECENTE DE LA SOCIETE 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 Produits Céréaliés 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 ses 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 de 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 de générer un taux de croissance interne 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 et (v) une innovation particulièrement performante axée sur la satisfaction des consommateurs.

La croissance interne des ventes devrait continuer de 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. Le Groupe va continuer, parallèlement, de promouvoir de nombreuses initiatives visant à accroître son efficacité globale et sa transversalité. Dans un environnement économique international difficile et en l'absence de crise majeure, Danone considère que sa marge opérationnelle devrait donc progresser de 40 points de base en 2004 et que le bénéfice net par action devrait progresser de 10 % si le dollar ne se déprécie pas au delà d'1,25 dollar pour 1 euro.

Le Groupe va continuer sa politique d'acquisitions pour consolider ses positions existantes de manière à disposer d'une forte position de numéro un local dans chacun de ses métiers. Avec un *free cash flow* important et un niveau d'endettement qui représente 49 % de ses fonds propres au 31 décembre 2003, le Groupe peut mobiliser les ressources nécessaires pour son développement.

Ces déclarations et les autres indications de nature prévisionnelle figurant dans le présent Document de Référence constituent des objectifs et des perspectives que le Groupe estime reposer sur des hypothèses raisonnables. Elles sont cependant soumises à de nombreux risques et incertitudes : les résultats réels du Groupe peuvent donc sensiblement différer de ces objectifs et perspectives. En conséquence le lecteur est invité à lire avec attention les différentes déclarations relatives aux risques figurant dans la section 4.6 "*Facteurs de risques*".

**ANNEXES ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 6 AVRIL 2004 ÉVENTUELLEMENT  
REPORTABLE AU 15 AVRIL 2004**

A.1	PROJET DE RÉSOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE . . . . .	141
A.2	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 6 AVRIL 2004 ÉVENTUELLEMENT REPORTÉE AU 15 AVRIL 2004 . . . . .	149
A.3	MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION . . . . .	151

ANNEXES ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 6 AVRIL 2004 ÉVENTUELLEMENT  
REPORTABLE AU 15 AVRIL 2004

A.1 PROJET DE RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE

I — RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE

*Première résolution*

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

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, prend acte du rapport établi par les Commissaires aux Comptes, en application de l'article L 225-40 du 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 2003)

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 2003 tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou mentionnées dans ces rapports.

*Troisième résolution*

(Affectation du résultat et fixation du dividende)

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 .....	€ 191.383.293,40
Report à nouveau antérieur .....	€ 1.391.592.951,81
Bénéfice distribuable .....	€ 1.582.976.245,21
Dividende aux 133.675.493 actions, soit .....	€ 327.504.957,85
Report à nouveau après affectation .....	€ 1.255.471.287,36

Il sera ainsi distribué un dividende net de 2,45 euros par action assorti dans les conditions légales d'un avoir fiscal (impôt déjà versé au Trésor) de 1,225 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 11 mai 2004.

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

<b>Exercice 2000</b> .....	<b>€ 283.263.795,20</b>
Pour un capital de .....	€ 149.086.208,00
Soit par action* .....	€ 1,90
Avoir fiscal .....	€ 0,95
Revenu global .....	€ 2,85
<b>Exercice 2001</b> .....	<b>€ 290.528.859,62</b>
Pour un capital de .....	€ 141.033.427,00
Soit par action .....	€ 2,06
Avoir fiscal .....	€ 1,03
Revenu global .....	€ 3,09
<b>Exercice 2002</b> .....	<b>€ 315.870.780,60</b>
Pour un capital de .....	€ 137.335.122,00
Soit par action .....	€ 2,30
Avoir fiscal .....	€ 1,15
Revenu global .....	€ 3,45

\* Après division du nominal des actions par deux.

***Quatrième résolution***  
**(Ratification du transfert du Siège Social)**

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, ratifie le transfert du Siège Social de la Société au 17 boulevard Haussmann — PARIS 9<sup>ème</sup> décidé par le Conseil d'Administration dans sa séance du 22 juillet 2003, à compter du 20 octobre 2003.

***Cinquième résolution***  
**(Renouvellement du mandat de Monsieur Franck RIBOUD 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 Franck RIBOUD.

Le mandat d'administrateur de Monsieur Franck RIBOUD prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

***Sixième résolution***  
**(Renouvellement du mandat de Monsieur Emmanuel FABER 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 Emmanuel FABER.

Le mandat d'administrateur de Monsieur Emmanuel FABER prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

***Septième résolution***  
**(Maintien du mandat de Monsieur Jérôme SEYDOUX 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, maintient Monsieur Jérôme SEYDOUX dans ses fonctions d'administrateur jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2005.

***Huitième résolution***  
**(Renouvellement d'un Commissaire aux Comptes titulaire)**

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, renouvelle le Cabinet MAZARS & GUERARD en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire pour six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009.

***Neuvième résolution***  
**(Renouvellement d'un Commissaire aux Comptes titulaire)**

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, prend acte de l'accession du Cabinet PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT (anciennement dénommé BEFEC S.A.) aux fonctions de Commissaire aux Comptes titulaire, suite à la fusion-absorption de BEFEC-PRICE WATERHOUSE.

L'Assemblée Générale renouvelle le Cabinet PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire pour six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009.

***Dixième résolution***  
**(Nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant)**

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, nomme Monsieur Patrick de CAMBOURG en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant pour six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009.

***Onzième résolution***  
**(Nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant)**

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, nomme Madame Anne MONTEIL en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant pour six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009.

### ***Douzième 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 l'Autorité des Marchés Financiers, 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 par intervention systématique en contre tendance,
- 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), pour autant que ces moyens ne concourent pas à accroître de manière significative la volatilité du titre.

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
Montant maximum autorisé d'achats .....	€	1.800.000.000

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 11 Avril 2003.

## **II — RESOLUTIONS A CARACTERE EXTRAORDINAIRE**

### ***Treizième 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, bénéfiques 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, bénéfiques 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.

#### ***Quatorzième 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 6 avril 2004, ont expressément approuvé la suppression du droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières visées ci-dessus.

#### ***Quinzième résolution***

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

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, après avoir été informée que le personnel de la société détenait moins de 3 % du capital social et après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions de l'article L 225-129 VII du Code de Commerce d'une part, et de l'article 4-4 de l'instruction du 17 juin 2003 de l'Autorité des Marchés Financiers d'autre part, décide de renouveler par anticipation la 14<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 avril 2003 relative à l'autorisation d'augmenter le capital en faveur des salariés, pour la mettre en harmonie avec les dispositions des textes susvisés.

L'Assemblée Générale décide, en conséquence, de modifier comme suit le texte de cette résolution :

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, dans le cadre des dispositions de l'article 25 de l'ordonnance du 21 octobre 1986 relative à l'intéressement et à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise et à l'actionnariat des salariés, des articles L 225-129 VII, L 225-138 du Code de Commerce, L 443-5 du Code du Travail et de l'article 4-4 de l'instruction du 17 juin 2003 de l'Autorité des Marchés Financiers :

- autorise le Conseil d'Administration à augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social, dans le délai de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, d'un montant nominal maximal de deux millions d'euros par l'émission d'actions nouvelles à libérer en numéraire,
- réserve la souscription de la totalité des actions à émettre aux salariés de la société GROUPE DANONE et aux salariés des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par la société GROUPE DANONE,

- décide que les salariés des sociétés françaises concernées devront avoir adhéré à un Plan d'Épargne Entreprise et que la souscription des salariés desdites sociétés se fera par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise « relais » portant l'intitulé FONDS GROUPE DANONE RELAIS, suivi de l'année de souscription. Après réalisation de l'augmentation de capital et sur décision du conseil de surveillance du fonds relais, celui-ci sera fusionné dans le fonds commun de placement d'entreprise FONDS GROUPE DANONE, dont la majorité des actifs est constitué d'actions GROUPE DANONE,
- décide que le prix d'émission des nouvelles actions, qui conféreront à leurs titulaires les mêmes droits que les actions anciennes, sera fixé lors de chaque émission à un montant inférieur de 20 % à la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture de la souscription.

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

L'Assemblée Générale 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 6 avril 2004, ont expressément approuvé la suppression du droit préférentiel de souscription visé ci-dessus.

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

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

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

#### ***Seizième résolution***

**(Modification de l'article 2 (objet social) des statuts et modification des statuts pour les mettre en harmonie avec les dispositions de la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003 — Adoption des nouveaux statuts)**

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide :

- 1) de modifier l'objet social en supprimant la référence à l'emballage et de modifier, en conséquence, l'article 2 des statuts en supprimant les mots « *l'industrie et le commerce de tous produits d'emballage* », le reste dudit article demeurant inchangé ;
- 2) (i) de mettre les statuts en harmonie avec les dispositions de la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003, en insérant dans les statuts les nouvelles dispositions légales concernant l'obligation d'information liée au franchissement du seuil de participation, les pouvoirs du Président du Conseil d'Administration, le droit à l'information des administrateurs, le relèvement du seuil dans les conventions réglementées et la convocation des Commissaires aux Comptes aux séances du Conseil, (ii) et de modifier, en conséquence, les articles 11-III (transmission des actions), 18-II (bureau du Conseil), 19-I (pouvoirs du Conseil), 19-III (conventions réglementées) et 21-II (Commissaires aux Comptes) des statuts ;

- 3) de modifier l'article 18-IV (délibérations du Conseil) des statuts pour le mettre en conformité avec les dispositions relatives à la tenue des Conseils d'Administration par des moyens de visioconférence.

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-septième résolution***

##### **(Réduction de la valeur nominale de l'action par division du titre)**

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de procéder à la division de la valeur nominale des actions de la société et, en conséquence, à l'échange de chacune des actions actuelles contre deux actions nouvelles de 0,50 euro nominal de même jouissance.

L'Assemblée Générale confère, en outre, au Conseil d'Administration tous pouvoirs à l'effet de fixer les modalités d'exécution de cette modification qui prendra effet le 15 juin 2004 et d'apporter aux articles 6 (capital social) et 17 (actions des administrateurs) des statuts les modifications consécutives à cette division du nominal.

#### ***Dix-huitième 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.

Pour avoir le droit d'assister ou de se faire représenter à cette Assemblée :

- Les actionnaires propriétaires d'actions nominatives devront être inscrits en compte sur les registres de la société un jour au moins avant la date de réunion de cette Assemblée ;
- Les propriétaires d'actions au porteur devront déposer au siège social un jour au moins avant la date de réunion de l'Assemblée ou aux guichets des établissements suivants trois jours au moins avant la date de réunion de l'Assemblée, les certificats des intermédiaires habilités constatant l'indisponibilité des actions jusqu'à la date de l'Assemblée :
  - LAZARD FRERES BANQUE, 121 Boulevard Haussmann, 75008 PARIS,
  - CREDIT LYONNAIS, 19 Boulevard des Italiens, 75002 PARIS,
  - BANQUE DE NEUFLIZE, SCHLUMBERGER, MALLET, DEMACHY, 3 Avenue Hoche, 75008 PARIS,
  - CIC, 66 Rue de la Victoire, 75009 PARIS,
  - SOCIETE GENERALE, 29 Boulevard Haussmann, 75009 PARIS,
  - BANQUE TRANSATLANTIQUE, 26 Avenue Franklin Roosevelt, 75008 PARIS,
  - CREDIT DU NORD, 59 Boulevard Haussmann, 75009 PARIS,
  - LYONNAISE DE BANQUE, 8 Rue de la République, 69001 LYON,
  - BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES, 3 rue d'Antin, 75002 PARIS,
  - FORTIS BANK, 3 Montagne du Parc, B-1000 BRUXELLES (Belgique),
  - CREDIT AGRICOLE INDOSUEZ, 9 Quai du Président Paul Doumer, 92400 COURBEVOIE,
  - LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH, 11 Rue de la Corraterie, 1204 GENEVE (Suisse),
  - BANK SARASIN & Co, 107 Freierstrasse, BALE (Suisse),
  - J. VONTOBEL & CIE, Bahnhofstrasse 3, ZURICH (Suisse),
  - BANQUE WORMS, 1 Place des Degrés, 92059 PARIS LA DEFENSE,
  - LAZARD BROTHERS & Co Limited, 21 Moorfields, LONDRES (Royaume-Uni),
  - CDC-IXIS, 56 Rue de Lille, 75007 PARIS.

Les propriétaires d'actions remplissant les conditions légales et désireux de demander, en application de l'article 130 du décret n° 67-236 du 23 mars 1967, l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour, devront envoyer cette demande au siège social dans les formes légales et dans le délai de dix jours à compter de la publication du présent avis.

Une formule de vote par correspondance et de pouvoir sera adressée à tous les actionnaires inscrits au nominatif.

Les titulaires d'actions au porteur désirant voter par correspondance peuvent se procurer auprès des Etablissements financiers visés ci-dessus, le formulaire de vote ; la demande doit être formulée par lettre recommandée avec accusé de réception et parvenir aux établissements financiers six jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Les votes par correspondance ne seront pris en compte qu'à condition de parvenir aux établissements financiers ou à la société, 15 Rue du Helder — 75439 PARIS Cedex 09 — trois jours au moins avant la date de l'Assemblée.

En cas de retour d'une formule de procuration et de vote par correspondance par un intermédiaire inscrit, la société se réserve le droit d'interroger ledit intermédiaire inscrit pour connaître l'identité des votants.

GROUPE DANONE offrira à ses actionnaires la possibilité de voter par Internet avant l'Assemblée Générale Mixte.

Les modalités pour voter par Internet seront communiquées aux actionnaires lors de la parution au B.A.L.O. de l'avis de convocation.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

## **A.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 6 AVRIL 2004 EVENTUELLEMENT REPORTEE AU 15 AVRIL 2004**

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution des missions prévues par le Code du 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 treizième 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 quatorzième 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.

Les émissions résultant des 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.

### **Augmentation de capital en faveur des salariés de GROUPE DANONE ou des sociétés de son Groupe avec renonciation corrélative au droit préférentiel de souscription**

Dans la quinzième résolution qui vous est soumise, votre Conseil d'Administration vous demande l'autorisation d'émettre, en une ou plusieurs fois, des actions réservées aux salariés de votre société et aux salariés des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10% au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par votre Société.

Cette délégation sera valable pendant une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et porte sur un montant nominal maximum de 2 millions d'euros.

Le prix d'émission des nouvelles actions sera fixé lors de chaque émission à un montant inférieur de 20% à la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture de la souscription.

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

Il vous est demandé de renoncer, au profit des salariés, tels que définis ci-dessus, à votre droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises à ce titre.

L'opération proposée dans le rapport de votre Conseil d'Administration, ainsi que la résolution qui vous est soumise, sont conformes aux dispositions réglementaires actuelles.

Toutefois, le prix d'émission n'étant pas connu à ce jour, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles cette (ou ces) augmentation de capital pourrait être réalisée et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite, dont le principe entre cependant dans la logique des opérations soumises à votre approbation.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de l'augmentation de capital par votre Conseil d'Administration.

Paris, le 9 mars 2004

**Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUERARD  
Yves ROBIN — Loïc WALLAERT

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
Pierre COLL — Eric BULLE

### **A.3 MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Au 10 février 2004

(Article L.225-102-1 alinéa 3 du Code de Commerce)

(décret n° 67-236 du 23 mars 1967 — Article 135)

Renseignements concernant les administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration

(décret n° 67-236 du 23 mars 1967 — Article 135)

#### **I — RENOUVELLEMENT DE MANDATS**

Franck RIBOUD  
Emmanuel FABER

#### **II — MAINTIEN DE MANDATS**

Jérôme SEYDOUX

#### **III — ADMINISTRATEURS EN EXERCICE**

Umberto AGNELLI  
Bruno BONNELL  
Michel DAVID-WEILL  
Jean GANDOIS  
Richard GOBLET D'ALVIELLA  
Christian LAUBIE  
Hakan MOGREN  
Jacques-Alexandre NAHMIAS  
Benoît POTIER  
Jacques VINCENT

### A.3.1 RENOUELEMENT DE MANDATS

#### MONSIEUR FRANCK RIBOUD

Né le : 7 novembre 1955

Adresse : 25 rue du Vieux Colombier — 75006 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 40.372

#### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président Directeur Général 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 Président du Comité des Nominations et des Rémunérations	▪ RENAULT SA	France
Administrateur	▪ ABI HOLDINGS LIMITED (ABIH) ▪ ANSA ▪ ASSOCIATED BISCUITS INTERNATIONAL LTD (ABIL) ▪ ASSOCIATION NATIONALE DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES ▪ DANONE FINANCE ▪ DANONE SA ▪ INTERNATIONAL ADVISORY BOARD HEC ▪ L'OREAL S.A ▪ ONA ▪ QUIKSILVER ▪ RENAULT SAS ▪ SOFINA ▪ WADIA BSN INDIA LIMITED	Grande-Bretagne France Grande-Bretagne France France France Espagne France Maroc Etats-Unis France Belgique Inde
Membre du Comité Consultatif	▪ BANQUE DE FRANCE	France
Membre du Conseil de Surveillance	▪ ACCOR ▪ EURAZEO	France France
Représentant permanent de Groupe Danone Commissioner	▪ LU FRANCE ▪ P.T. TIRTA INVESTAMA	France Indonésie
Membre, représentant de Groupe Danone	▪ CONSEIL NATIONAL DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	France

## MONSIEUR FRANCK RIBOUD (Suite)

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>
Président	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ TERMAS VILLAVICENCIO</li><li>▪ AGUAS DANONE DE ARGENTINA S.A. (EX AGUAS MINERALES)</li><li>▪ LACTEOS LONGCHAMPS</li></ul>
Président Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ COMPAGNIE GERVAIS DANONE</li><li>▪ GENERALE BISCUIT</li></ul>
Vice-Chairman et Administrateur	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ DANONESA DANONE SABANCI GIDA VE ICECEK SAN. VE. TIC. A.S</li></ul>
Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ COMPAGNIE GERVAIS DANONE</li><li>▪ GENERALE BISCUIT</li></ul>
Director	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ STRAUSS DAIRY LIMITED</li></ul>
Administrateur	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ AGUAS MINERALES</li><li>▪ BSN GLASSPACK</li><li>▪ CLOVER HOLDINGS LIMITED</li><li>▪ CLOVER S.A. LIMITED</li><li>▪ CLUB PARIS SAINT GERMAIN</li><li>▪ DANONE SA</li><li>▪ E. PENSEE</li><li>▪ FIAT</li><li>▪ KALISTO ENTERTAINMENT</li><li>▪ SCOTTISH &amp; NEWCASTLE PLC</li><li>▪ STAR S.P.A</li><li>▪ VICTOIRE</li></ul>
Membre du Conseil de Surveillance	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ CABASSE</li></ul>
Membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ GROUPE DANONE</li></ul>
Représentant permanent de Cie Gervais Danone	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ DANONE FRANCE</li><li>▪ SOCIETE DES EAUX DE VOLVIC</li></ul>
Représentant permanent Générale Biscuit	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ LU</li></ul>
Représentant permanent de Groupe Danone	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ BSN GLASSPACK (EX BSN)</li></ul>

## MONSIEUR EMMANUEL FABER

Né le : 22 janvier 1964

Adresse : 27 avenue Thierry — 92410 VILLE D'AVRAY

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 3.000

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président Directeur Général	▪ BLEDINA S.A.	France
Président du Conseil d'Administration	▪ MECANIVER	Belgique
Directeur Général Délégué Administrateur	▪ COMPAGNIE GERVAIS DANONE	France
Directeur Général Délégué Administrateur	▪ GENERALE BISCUIT	France
Administrateur Membre du Comité Exécutif	▪ GROUPE DANONE	France
Administrateur	▪ DANONE ASIA PRIVATE LIMITED ▪ WADIA BSN INDIA LIMITED	Singapour Inde
Chairman of the Board representatives	▪ DS WATERS, LP	Etats-Unis
Membre du Conseil de Surveillance	▪ LEGRIS INDUSTRIES	France
Représentant permanent de Groupe Danone	▪ ALFABANQUE	France
Commissioner	▪ P.T. TIRTA INVESTAMA	Indonésie
Director	▪ RYANAIR HOLDINGS PLC	Irlande

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>
Président	▪ LODAHLIM FRANCE ▪ MECANIVER
Président Directeur Général	▪ COMPAGNIE FINANCIERE BELIN ▪ DANONE FINANCE ▪ FINALIM IV ▪ GAAP
Président du Conseil d'Administration	▪ DANONE FINANCE
Directeur Général	▪ GENERALE BISCUIT ▪ KRO BEER BRANDS
Administrateur Directeur Général	▪ COMPAGNIE GERVAIS DANONE
Administrateur Directeur Général Délégué	▪ KRO BEER BRANDS
Administrateur	▪ BSN GLASSPACK ▪ DANONE HOLDING UK LIMITED ▪ LODAHLIM BV
Membre du Conseil de Surveillance	▪ DANONE HOLDING A.G.
Représentant permanent de Groupe Danone	▪ HEUDEBERT
Représentant permanent de Groupe Danone	▪ BRASSERIES KRONENBOURG
Membre du Conseil de Surveillance	
Représentant permanent de Kro Beer Brands	▪ BRASSERIES KRONENBOURG
Membre du Conseil de Surveillance	
Représentant permanent de Gaap	▪ SAN MIGUEL
Représentant permanent de Générale Biscuit	▪ LU FRANCE

### A.3.2 MAINTIEN DE MANDATS

#### 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	▪ PATHE DISTRIBUTION SAS	France
	▪ PATHE RENN PRODUCTION SAS	France
	▪ PATHE SAS	France
Président et Membre du Conseil de Surveillance	▪ MONT-BLANC & COMPAGNIE SA	France
Vice-Président Directeur Général Délégué et Administrateur	▪ CHARGEURS SA	France
Vice-Président et Administrateur	▪ TELE MONTE CARLO SA	Monaco
Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance	▪ COMPAGNIE DU MONT-BLANC SA	France
Gérant	▪ EDJER EURL	France
	▪ JMS FILMS SNC	France
	▪ OJEJ SC	France
	▪ PATHE IMAGE S.N.C.	France
	▪ SOJER SC	France
Administrateur	▪ GROUPE DANONE	France
Membre du Comité des Nominations		
Membre du Comité des Rémunérations		
Membre du Conseil de direction	▪ PATHE SAS	France
Membre du Comité de direction	▪ ARENA FILMS SAS	France
	▪ GALFIN PRODUCTIONS SAS	France
	▪ PATHE DISTRIBUTION SAS	France
	▪ PATHE RENN PRODUCTION SAS	France
	▪ PRICEL SAS	France
Membre du Conseil de Surveillance	▪ ACCOR SA	France
Représentant Permanent de Pathé	▪ SPCS SA	France
Représentant Permanent de Soparic Participations	▪ OLYMPIQUE LYONNAIS SASP	France

## JÉRÔME SEYDOUX (Suite)

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>
Président	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ BRITISH SKY BROADCASTING GROUP PLC</li><li>▪ EUROPALACES SA</li><li>▪ FINANCIERE DE LA VALLEE BLANCHE</li><li>▪ FINANCIERE DU MONT-BLANC</li><li>▪ PATHE DISTRIBUTION</li><li>▪ PATHE IMAGE PRODUCTION SA</li><li>▪ PATHE RENN PRODUCTION SA</li><li>▪ PATHE SA (ex Fornier SA)</li><li>▪ PATHE SA (société dissoute)</li><li>▪ S.E.C.C. SA (Société d'Exploitation de la Chaîne Comédie)</li><li>▪ S.H.C.C. SA (Société Holding de la Chaîne Comédie)</li></ul>
Président du conseil de surveillance	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ COMPAGNIE DU MONT-BLANC</li><li>▪ LE CEZANNE</li><li>▪ PATHE SA</li></ul>
Vice président du conseil de surveillance	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ MONT-BLANC &amp; COMPAGNIE SA</li></ul>
Directeur général	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ PATHE IMAGE PRODUCTION SA</li><li>▪ PATHE sa (ex Fornier SA)</li></ul>
Administrateur	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ BRITISH SKY BROADCASTING GROUP PLC</li><li>▪ COMPAGNIE DEUTSCH</li><li>▪ PATHE DISTRIBUTION SA</li><li>▪ PATHE IMAGE PRODUCTION SA</li><li>▪ PATHE RENN PRODUCTION SA</li><li>▪ SPORT + SA (ex Pathé Sport SA)</li></ul>
Liquidateur	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ FRANCE 5</li><li>▪ S.E.P.C. (Société d'Etudes et de Participations dans la Communication)</li></ul>
Membre du Conseil de Surveillance	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ BLONDEAU &amp; ASSOCIES SA</li></ul>
Représentant permanent de Pathé	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ARENA FILMS SA</li><li>▪ PATHE DISTRIBUTION SA</li><li>▪ PRICEL SA</li><li>▪ S.E.C.C. SA</li></ul>
Représentant permanent de Financière du Mont-Blanc	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ SOCIETE TOURISTIQUE DU MONT-BLANC</li></ul>
Représentant permanent de Pathé Renn Production	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ CINE B SA</li></ul>
Membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ GROUPE DANONE</li></ul>

### A.3.3 ADMINISTRATEURS EN EXERCICE

#### MONSIEUR UMBERTO AGNELLI

Né le : 1<sup>er</sup> novembre 1934

Adresse : Rotta Vignatera 5 — 10070 FIANO TORINESE (Italie)

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.000

#### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président	▪ EDITRICE LA STAMPA	Italie
	▪ EUROFIND	Luxembourg
	▪ FIAT S.P.A.	Italie
	▪ FONDAZIONE AGNELLI	Italie
	▪ GIOVANNI AGNELLI E C. SAPAZ	Italie
	▪ IFI S.P.A.	Italie
Co-Président	▪ BUSINESS GROUP ITALIA-GIAPPONE	Italie
Administrateur	▪ ASSOCIAZIONE GUIDO CARLI	Italie
	▪ GROUPE DANONE	France
	▪ PERMAL GROUP SCA (ex Worms & Co)	France
	▪ UNIVERSITA' LUISS GUIDO CARLI	Italie
Membre du Conseil de Surveillance	▪ MEDIOBANCA	Italie
	▪ WORMS & CIE	France
Membre du Comité Stratégique		
Membre du Consiglio Direttivo	▪ AUTOMOBILE CLUB TORINO	Italie
Membre del Board Internazionale	▪ CONSIGLIO PER LE RELAZIONI TRA ITALIA E STATI UNITI	Italie
Membre European Advisory Board	▪ CITIGROUP EUROPE (ex Schroder Salomon Smith Barney)	Grande-Bretagne
Membre de l'International Advisory Board	▪ ALLIANZ VERSICHERUNGS A.G.	Allemagne
	▪ NATIONAL ITALIAN AMERICAN FOUNDATION (NIAF)	Etats-Unis
	▪ CITIGROUP INC. (ex Salomon Smith Barney)	Etats-Unis
Membre de la Giunta Confederale	▪ CONFINDUSTRIA	Italie
Membre de la Giunta Direttiva	▪ ASSONIME (Associazione fra le società Italiane per Azioni)	Italie
Membre	▪ ERT (European Round Table of industrialists)	Belgique
Global Counsellor and Senior Member	▪ THE CONFERENCE BOARD	Etats-Unis
Membre du Steering Committee and Advisory Board	▪ BILDERBERG MEETINGS	Pays-Bas

## 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
	▪ IDRS	France
Chairman of the Board and Chief Executive Officer	▪ ATARI, INC.	Etats-Unis
	▪ CALIFORNIA U.S. HOLDINGS, INC	Etats-Unis
Director	▪ ATARI INTERACTIVE, INC	Etats-Unis
Membre du Conseil de Surveillance	▪ EURAZEO	France
Administrateur	▪ GROUPE DANONE	France
	▪ OLYMPIQUE LYONNAIS	France
Membre du Conseil de Surveillance	▪ PATHE	France
Représentant permanent de Infogrames Entertainment SA	▪ ATARI EUROPE SASU	France
	▪ EDEN STUDIO SAS	France
Représentant permanent de A.E.U. SASU	▪ ATARI FRANCE SASU	France

## 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	Etats-Unis
Président Directeur Général	▪ LAZARD FRERES BANQUE	France
Associé-Gérant Président	▪ MAISON LAZARD SAS	France
Associé Gérant	▪ LAZARD FRERES SAS	France
	▪ PARTENA	France
	▪ PARTEMIEL	France
Président	▪ MALESHERBES	France
	▪ RUE IMPERIALE SA	France
Président du Conseil de Surveillance	▪ EURAZEO	France
Gérant	▪ BCNA (SNC)	France
	▪ PARTEGER	France
	▪ PARTEMAN	France
Vice-Président	▪ GROUPE DANONE	France
Administrateur		
Président du Comité des Rémunérations		
Président du Comité des Nominations		
Membre du Conseil de Surveillance	▪ PUBLICIS GROUPE	France
Administrateur	▪ FONDS PARTENAIRES GESTION (F.P.G.)	France

## 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 des Rémunérations Président du Comité d'Audit	▪ GROUPE DANONE	France
Vice-Président	▪ SUEZ	France
Administrateur	▪ AIR LIQUIDE ITALIA ▪ SUEZ TRACTEBEL ▪ VIGEO S.A.S.	Italie Belgique France
Membre du Conseil de Surveillance	▪ EURAZEO	France
<i><u>Mandats Paraprofessionnels</u></i>		
Président	▪ CENTRE EUROPEEN DE LA CERAMIQUE A LIMOGES	France
Administrateur	▪ INSTITUT CURIE	France

## MONSIEUR RICHARD GOBLET D'ALVIELLA

Né le : 6 juillet 1948

Adresse : Rue du Village, 5 — 1490 Court Saint Etienne (Belgique)

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.000

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Administrateur Délégué	▪ SOFINA S.A. ▪ UNION FINANCIERE BOEL SA	Belgique Belgique
Administrateur Membre du Comité d'Audit	▪ GROUPE DANONE	France France
Administrateur et Membre du Comité d'Audit	▪ DELHAIZE GROUP ▪ SES GLOBAL ▪ SUEZ-TRACTEBEL	Belgique Luxembourg Belgique
Administrateur	▪ ADSB TELECOMMUNICATIONS BELGACOM ▪ DANONE ASIA PTE LTD ▪ FINASUCRE SA ▪ GLACES DE MOUSTIER SUR SAMBRE ▪ HENEX S.A. ▪ SOCIETE DE PARTICIPATIONS INDUSTRIELLES SA	Pays-Bas Singapour Belgique Belgique Belgique
Membre du Conseil de Surveillance Membre du Comité des comptes	▪ EURAZEO	France

## MONSIEUR CHRISTIAN LAUBIE

Né le : 19 août 1938

Adresse : 8 Rue Guynemer — 75006 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 53.692

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président Directeur Général Administrateur	▪ ALFABANQUE	France
Administrateur Membre du Comité d'Audit	▪ GROUPE DANONE	France
Membre	▪ HAUT CONSEIL DU COMMISSARIAT AUX COMPTES	France

## MONSIEUR HAKAN MOGREN

Né le : 17 septembre 1944

Adresse : Investor AB, Arsenalsgatan 8 C, SE-103 32 Stockholm — Sweden

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.000

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Chairman	▪ AFFIBODY AB	Suède
	▪ SWEDEN AMERICA FOUNDATION	Suède
Administrateur	▪ GROUPE DANONE	France
	▪ REMY COINTREAU	France
Director	▪ NORSK HYDRO ASA	Norvège
	▪ MARIANNE AND MARCUS WALLENBERG FOUNDATION	Suède
Deputy Chairman	▪ ASTRAZENECA PLC	Grande-Bretagne
Vice Chairman	▪ GAMBRO AB	Suède
Board Member	▪ INVESTOR AB	Suède
Academy Member	▪ THE ROYAL SWEDISH ACADEMY OF ENGINEERING SCIENCES (IVA)	Suède
	▪ GASTRONOMIC ACADEMY	Suède

## MONSIEUR JACQUES-ALEXANDRE NAHMIAS

Né le : 23 septembre 1947

Adresse : 10, rue Windsor — 92200 NEUILLY-SUR-SEINE

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.384

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président	▪ CASAS ALTAS S.A.	Espagne
	▪ PETROFRANCE CHIMIE S.A.	France
	▪ TERMINALES PORTUARIAS S.L.	Espagne
Vice-Président	▪ MERCURY OIL & SHIPPING CORPORATION	Etats-Unis
	▪ PETROFRANCE INC.	Etats-Unis
Directeur Général et Administrateur	▪ PETROFRANCE S.A.	France
	▪ PETROFRANCE CHIMIE S.A.	France
Administrateur	▪ DANONE S.A.	Espagne
	▪ GROUPE DANONE	France
	▪ PETROREP S.A.	France
	▪ TERMINALES PORTUARIAS S.L.	Espagne

## MONSIEUR BENOÎT POTIER

Né le : 3 septembre 1957

Adresse : 12 Rue Cernuschi — 75017 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.020

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président du Directoire	▪ AIR LIQUIDE SA	France
Président Directeur Général	▪ AIR LIQUIDE INTERNATIONAL	France
Chairman, Président & Chief Executive Officer	▪ AIR LIQUIDE INTERNATIONAL CORPORATION (ALIC)	Etats-Unis
	▪ AMERICAN AIR LIQUIDE INC (AAL)	Etats-Unis
Administrateur Membre du Comité des Nominations	▪ GROUPE DANONE	France
Administrateur	▪ AIR LIQUIDE ASIA PTE LTD	Asie
	▪ AIR LIQUIDE CANADA INC	Canada
	▪ AIR LIQUIDE ITALIA S.R.L.	Italie
	▪ AIR LIQUIDE JAPAN LTD	Japon
	▪ AL AIR LIQUIDE ESPANA S.A.	Espagne
	▪ SOCIETE D'OXYGENE ET D'ACETYLENE D'EXTREME ORIENT	France
	▪ ECOLE CENTRALE	France
Membre du Conseil France	▪ INSEAD	France
Membre du Conseil de Surveillance	▪ MICHELIN	France

## MONSIEUR JACQUES VINCENT

Né le : 9 avril 1946

Adresse : 15 rue Théodule Ribot — 75017 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 8.000

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Vice-Président Directeur Général Délégué Membre du Comité Exécutif	▪ GROUPE DANONE	France
Président du Conseil d'Administration	▪ ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE LYON (E.N.S.)	France
Président	▪ DANONE VITAPOLE S.A.S.	France
Chairman	▪ DASANBE AGUA MINERAL NATURAL S.A.	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) ▪ CPGMARKET.COM ▪ MAHOU ▪ P.T. TIRTA INVESTAMA ▪ THE DANONE SPRINGS OF EDEN BV ▪ CENTRALE LAITIERE	Grande-Bretagne Grande-Bretagne Suisse Espagne Indonésie Pays-Bas Maroc
Représentant permanent de Groupe Danone	▪ DANONE FINANCE	France

Groupe DANONE  
17, Boulevard Haussmann  
75009 Paris  
Tél : +33 (0)1 44 35 20 20

Direction des Relations Investisseurs  
Tél : +33 (0)1 44 35 20 76  
Numéro vert Actionnaires : 0800 320 323  
(appel gratuit depuis un poste fixe en France métropolitaine)

Informations financières  
[www.danone.fr](http://www.danone.fr)

Direction de la Communication  
du Groupe DANONE  
Tél : +33 (0)1 44 35 20 71 / 20 75

