

# **GROUPE DANONE**

## **DOCUMENT DE REFERENCE 2002**

---

Le présent document de référence a été déposé auprès de la Commission des Opérations de Bourse le 11 mars 2003, conformément au règlement n° 98-01.

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

## SOMMAIRE

	<u>Page</u>
<b>CHAPITRE 1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES</b> .....	5
1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE .....	5
1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE .....	5
1.3 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES .....	5
1.4 ATTESTATION DES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES .....	6
1.5 POLITIQUE D'INFORMATION .....	6
<b>CHAPITRE 2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'OPERATION</b> .....	7
<b>CHAPITRE 3 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE ET SON CAPITAL</b> .....	8
3.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE .....	8
3.1.1 Dénomination sociale et siège social .....	8
3.1.2 Forme juridique et législation applicable .....	8
3.1.3 Date de constitution et durée de la Société .....	8
3.1.4 Objet social .....	8
3.1.5 Numéro d'inscription au registre du commerce et des sociétés .....	8
3.1.6 Consultation des documents juridiques .....	8
3.1.7 Exercice social .....	8
3.1.8 Répartition statutaire des bénéfices .....	9
3.1.9 Assemblées Générales .....	9
3.1.9.1 Droit de vote .....	10
3.1.9.2 Titres au porteur identifiable .....	10
3.1.9.3 Franchissements de seuils .....	10
3.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LE CAPITAL .....	11
3.2.1 Modification du capital et des droits attachés aux actions .....	11
3.2.2 Capital social .....	11
3.2.3 Capital autorisé mais non émis, engagements d'augmentation de capital .....	12
3.2.4 Instruments financiers non représentatifs du capital .....	13
3.2.5 Autres titres donnant accès au capital .....	13
3.2.6 Tableau d'évolution du capital au cours des cinq dernières années .....	14
3.3 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE .....	15
3.3.1 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2002 .....	15
3.3.2 Modifications dans la répartition du capital au cours des trois dernières années .....	15
3.3.3 Description sommaire du Groupe et de la place de la Société au sein du Groupe .....	16
3.4 MARCHE DES TITRES DE LA SOCIETE .....	16
3.5 DIVIDENDES .....	19
<b>CHAPITRE 4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITE DU GROUPE</b> .....	20
4.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE GROUPE DANONE ET DU GROUPE .....	20
4.1.1 Historique, faits marquants de l'année 2002 et organigramme du Groupe .....	20
4.1.2 Description des principales activités .....	24
4.1.3 Ventilation du chiffre d'affaires réalisé durant les trois dernières années .....	35
4.1.4 Principales sociétés du Groupe .....	35
4.1.5 Faits exceptionnels de l'année 2002 .....	35
4.2 DEPENDANCE EVENTUELLE .....	35
4.3 RESSOURCES HUMAINES ET RESPONSABILITE SOCIALE .....	36

	<u>Page</u>
4.4 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT .....	40
4.4.1 Politique de Recherche & Développement .....	40
4.4.2 Organisations et systèmes d'information .....	41
4.4.3 Principaux sites de production .....	41
4.4.4 Principaux investissements de l'année 2002 .....	42
4.4.5 Principaux investissements futurs .....	42
4.5 PRINCIPALES FILIALES ET SOCIETES AFFILIEES .....	42
4.6 FACTEURS DE RISQUES .....	42
4.6.1 Risques juridiques .....	42
4.6.2 Risques de marché .....	43
4.6.2.1 Risques de liquidité .....	43
4.6.2.2 Risques de change et de taux d'intérêts .....	44
4.6.2.3 Risques sur actions .....	47
4.6.3 Risques industriels et liés à l'environnement .....	47
4.6.4 Assurances et couverture des risques du Groupe .....	50
4.6.5 Autres risques, risques inhérents à l'activité .....	50
<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
5.2 DOCUMENTS CONSOLIDES .....	64
5.2.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés .....	65
5.2.2 Comptes consolidés .....	66
5.2.3 Rapprochement entre le bénéfice net et les capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés et le bénéfice net et les capitaux propres établis selon les normes américaines .....	100
5.2.4 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux payés par le Groupe .....	103
5.3 DOCUMENTS SOCIAUX .....	104
5.3.1 Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale Mixte .....	105
5.3.2 Rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels .....	110
5.3.3 Comptes de la société mère GROUPE DANONE .....	111
5.3.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées .....	121
<b>CHAPITRE 6 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE .</b>	<b>123</b>
6.1 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE .....	123
6.1.1 Composition du Conseil d'administration .....	123
6.1.2 Fonctionnement des organes d'administration, de direction et de surveillance .....	124
6.1.2.1 Comité d'Audit .....	124
6.1.2.2 Comité des Rémunérations .....	124
6.1.2.3 Comité des Nominations .....	125
6.1.3 Comité exécutif .....	125
6.2 INTERETS DES DIRIGEANTS .....	125
6.2.1 Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux .....	125
6.2.2 Plans d'options d'achat et de souscription d'actions .....	126
6.2.3 Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance .....	126
6.2.4 Transactions effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la Société .....	127

	<u>Page</u>
6.3 INTERESSEMENT DU PERSONNEL .....	127
6.3.1 Contrats d'intéressement et de participation .....	127
6.3.2 Options conférées au personnel sur les actions de la Société .....	128
6.3.3 Attributions et levées d'options sur les actions de la Société intervenues au cours de l'exercice .....	129
<b>CHAPITRE 7 EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR .....</b>	<b>130</b>
7.1 EVOLUTION RECENTE DE GROUPE DANONE ET DU GROUPE .....	130
7.2 PERSPECTIVES D'AVENIR .....	130
<b>ANNEXES ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 1 AVRIL 2003 EVENTUELLEMENT REPORTABLE AU 11 AVRIL 2003 .....</b>	<b>131</b>
A.1 PROJET DE RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE .....	132
A.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 1 AVRIL 2003 EVENTUELLEMENT REPORTEE AU 11 AVRIL 2003 .....	138
A.3 MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	140

## 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

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT  
34, place des Corolles-Tour AIG  
92908 Paris La Défense 2  
Représenté par Pierre Coll et Eric Bulle

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

#### Date de début du premier mandat

21 mai 1992

21 mai 1992

#### Date d’expiration des mandats

Assemblée Générale statuant sur  
les comptes de l’exercice 2003

Assemblée Générale statuant sur  
les comptes de l’exercice 2003

#### Commissaires aux Comptes Suppléants

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

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

#### Date de début du premier mandat

21 mai 1992

21 mai 1992

#### Date d’expiration des mandats

Assemblée Générale statuant sur  
les comptes de l’exercice 2003

Assemblée Générale statuant sur  
les comptes de l’exercice 2003

#### 1.4 ATTESTATION DES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

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

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

Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence, afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations portant sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la société acquise dans le cadre de notre mission. 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 2002, 2001 et 2000 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 10 mars 2003

#### Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

Pierre COLL – Eric BULLE

#### 1.5 POLITIQUE D'INFORMATION

Responsable de l'information :

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

Le calendrier de la communication financière pour l'année 2003 se présente comme suit :

- 1<sup>er</sup> avril 2003 : Assemblée Générale des actionnaires en première convocation (qui, selon toute vraisemblance, ne pourra se tenir faute de quorum suffisant)
- 10 avril 2003 : Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2003
- 11 avril 2003 : Assemblée Générale des actionnaires en deuxième convocation (Carrousel du Louvre, Paris)
- 23 juillet 2003 : Chiffre d'affaires du 2<sup>ème</sup> trimestre et résultats provisoires du 1<sup>er</sup> semestre 2003
- 16 octobre 2003 : Chiffre d'affaires du 3<sup>ème</sup> trimestre 2003 et résultats définitifs du 1<sup>er</sup> semestre 2003

**CHAPITRE 2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'OPERATION**  
NEANT

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

### **3.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE**

#### **3.1.1 Dénomination sociale et siège social**

##### *Dénomination sociale*

La dénomination sociale de la Société est GROUPE DANONE.

##### *Siège social*

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

#### **3.1.2 Forme juridique et législation applicable**

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

#### **3.1.3 Date de constitution et durée de la Société**

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

#### **3.1.4 Objet social**

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,
- 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.

#### **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 depositaire 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 ; à la demande de la Société, les informations visées ci-dessus pourront être limitées aux personnes détenant un nombre de titres fixé par cette dernière.

### **3.1.9.3 Franchissements de seuils**

En sus des déclarations légales, les statuts prévoient que toute personne, physique ou morale, qui vient à détenir ou cesse de détenir, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L 233-7 et suivants du livre II du Code de commerce, une fraction égale à 0,5 % des droits de vote ou un multiple de cette fraction, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de quinze jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, informer la Société du nombre total d'actions ou de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de

vote qu'elle détient, seule ou indirectement ou encore de concert. Pour les franchissements de seuil résultant d'une acquisition ou d'une cession en bourse, le délai de quinze jours démarre à compter du jour de la négociation des titres et non de leur livraison.

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

## **3.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LE CAPITAL**

### **3.2.1 Modification du capital et des droits attachés aux actions**

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

### **3.2.2 Capital social**

*Capital social au 31 décembre 2002*

Au 31 décembre 2002, le capital social de 137.335.122 euros, entièrement libéré, est divisé en 137.335.122 actions, toutes de même catégorie dont la valeur nominale est de 1 euro.

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

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

*Acquisition par la Société de ses propres actions*

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

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 29 mai 2001 a autorisé, pour une période de dix huit mois, le Conseil d'Administration à opérer en Bourse dans les conditions de la loi en vigueur lors du rachat de ces actions, sur un nombre d'actions maximum de 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° 01-404 de la Commission des Opérations de Bourse le 20 avril 2001.

Cette autorisation a été remplacée par une nouvelle autorisation de dix huit mois donnée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2002, 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° 02-261 de la Commission des Opérations de Bourse le 22 mars 2002.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001, la Société a acquis 1.829.782 actions entre le 1<sup>er</sup> janvier 2002 et le 25 avril 2002 au prix moyen de 132,26 euros. Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2002, la Société a acquis 4.219.276 actions entre le 26 avril et le 31 décembre 2002 au prix moyen de 128,84 euros et 1.297.966 actions en janvier et février 2003 au prix de moyen de 118,08 euros.

Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 11 avril 2003 une nouvelle autorisation de dix-huit mois, qui annulera et remplacera celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2002, pour racheter un maximum de 9.000.000 d'actions à un prix maximum d'achat de 200 euros par action 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° 03 -139 de la Commission des Opérations de Bourse le 10 mars 2003.

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

L'Assemblée Générale du 29 mai 2001 a autorisé, pour une période de vingt-quatre mois, le Conseil d'Administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société, dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée. Dans ce cadre 2.800.000 actions ont été annulées le 17 octobre 2002, ce qui a conduit à une réduction de capital de 2,8 millions d'euros et 1.400.000 actions ont été annulées le 20 décembre 2002, ce qui a conduit à une réduction de capital de 1,4 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 11 avril 2003 une nouvelle autorisation de vingt-quatre mois (qui annulera pour la partie non utilisée celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001) en vue de lui conférer tous pouvoirs pour annuler et réduire le capital social dans la limite de 10% du capital existant au jour de l'Assemblée.

*Actions propres détenues par la Société au 31 décembre 2002*

Au 31 décembre 2002, après ces opérations, la Société détenait directement ou indirectement 8.043.289 actions, dont 3.491.920 dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions consenties aux cadres supérieurs du Groupe.

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

Depuis 1992, l'Assemblée Générale a donné chaque année au Conseil d'Administration l'autorisation d'augmenter le capital de la Société, y compris en cas d'offre publique d'achat et d'échange, par l'émission d'actions ou autres titres. 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 11 avril 2003 est appelée à renouveler les autorisations ci-dessous 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 (2)	25 avril 2002	25 juin 2004
Toutes valeurs mobilières en cas d'OPA ou OPE sur la Société (3) .....	45 millions d'euros nominal (2)	11 avril 2003	l'Assemblée Générale approuvant les comptes de l'exercice 2003 (1)
<b>Autorisations sans droit préférentiel de souscription</b>			
Toutes valeurs mobilières .....	45 millions d'euros nominal (2)	25 avril 2002	25 juin 2004
Toutes valeurs mobilières en cas d'OPA ou OPE sur la Société (3) .....	45 millions d'euros nominal (2)	11 avril 2003	l'Assemblée Générale approuvant les comptes de l'exercice 2003 (1)
<b>Autorisation en faveur des salariés</b>			
Options d'achat d'actions .....	2 millions d'actions	11 avril 2003	11 juin 2005 (1)
Fonds GROUPE DANONE .....	2 millions d'euros nominal	11 avril 2003	11 juin 2005 (1)

(1) Sous réserve de l'adoption des résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 11 avril 2003.

(2) Ces montants ne sont pas cumulables.

(3) L'Assemblée Générale du 11 avril 2003 est appelée à approuver ces deux autorisations en une seule résolution.

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

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

#### *Les Emprunts Obligataires Indexés*

Au cours de l'exercice 2002, la Société a émis trois emprunts obligataires indexés sur le cours de l'action GROUPE DANONE. Ces emprunts ont un montant nominal de 200 millions d'euros pour le premier et de 37,5 millions d'euros pour les suivants et des échéances comprises entre 18 et 30 mois. A l'échéance, 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 100% 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 2002, la Société détient 2.105.114 actions propres en couverture de ces emprunts indexés.

Par ailleurs, 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.

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

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

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

Dans le cadre de ces autorisations, le Conseil d'Administration a attribué aux principaux cadres supérieurs du Groupe des options leur permettant d'acquérir un total de 3.491.920 actions existantes et de souscrire à un total de 62.415 actions nouvelles (voir *paragraphe 6.3.2*).

Le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 11 avril 2003 une nouvelle autorisation de vingt-six mois, qui annulera et remplacera celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001, pour consentir, en une ou plusieurs fois, des options d'achat d'actions de la Société dans la limite de deux millions d'actions.

### 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)		
28 janvier 1998	205 actions	Conversion d'obligations 1990	511.542,68	36.500.077,44	111.396.950	73.071.609 actions
	82 actions	Conversion d'obligations 1993				
	335.263 actions	Levées d'options				
8 Juin 1998	138.849 actions	Augmentation de capital réservée au FCPE	211.673,94	20.466.329,50	111.608.624	73.210.458 actions
26 janvier 1999	489.456 actions	Conversion d'obligations 1990	1.089.022,60	84.229.685,48	112.697.646	73.924.810 actions
	18.014 actions	Conversion d'obligations 1993				
	206.882 actions	Levées d'options				
7 mai 1999	3.533.766 actions	Conversion d'obligations 1990	5.387.191,54	435.509.212,72	118.084.838	77.458.576 actions
		Réduction de capital par annulation				
31 mai 1999	(4.500.000) actions	d'actions	(6.860.205,78)	(1.014.492.425,58)	111.224.632	72.958.576 actions
		Augmentation de capital réservée au FCPE				
7 juin 1999	178.576 actions		272.237,36	32.159.943,46	111.496.869	73.137.152 actions
26 janvier 2000	388.975 actions	Levées d'options	1.522.105,87	132.940.775,08	113.018.975	74.135.588 actions
	609.461 actions	Conversion d'obligations 1993				
		Conversion du capital social en euros				
26 janvier 2000	–		35.252.200,68	(35.252.200,68)	148.271.176	74.135.588 actions
		Réduction de capital				
4 avril 2000	(3.200.000) actions	par annulation d'actions	(6.400.000)	(787.663.678,95)	141.871.176	70.935.588 actions
		Conversion d'obligations				
4 mai 2000	3.279.711 actions	1993	6.559.422	500.929.127,55	148.430.598	74.215.299 actions
		Augmentation de capital réservée au FCPE				
24 mai 2000	191.415 actions		382.830	31.181.570,75	148.813.428	74.406.714 actions
		Division du nominal par deux				
5 juin 2000	–				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
		Augmentation de capital réservée au FCPE				
28 mai 2001	341.944 actions		341.944	39.908.284,24	149.428.152	149.428.152 actions
		Réduction de capital par annulation				
20 décembre 2001	(8.500.000) actions	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
		Augmentation de capital réservée au FCPE				
3 mai 2002	357.945 actions		357.945	37.161.865,92	141.391.372	141.391.372 actions
		Réduction de capital par annulation				
17 octobre 2002	(2.800.000) actions	d'actions	(2.800.000)	(364.945.421)	138.591.372	138.591.372 actions
		Réduction de capital par annulation				
20 décembre 2002	(1.400.000) actions	d'actions	(1.400.000)	(180.782.108,26)	137.191.372	137.191.372 actions
17 janvier 2003	143.7530 actions	Levées d'options	143.750	7.586.252,60	137.335.122	137.335.122 actions

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



### 3.3 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

#### 3.3.1 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2002

Le tableau suivant donne certaines informations concernant les actionnaires connus de la Société au 31 décembre 2002. A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'actionnaires détenant directement ou indirectement 5 % ou plus du capital et des droits de vote.

Actionnaire	Nombre d'actions détenues	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote	Pourcentage des droits de vote (2)
Eurazeo	5.446.347	3,97 %	5.500.483	3,88 %
Worms & Cie	1.727.466	1,26 %	3.454.932	2,43 %
Caisse des Dépôts et Consignations	3.428.286	2,50 %	3.428.286	2,42 %
FCPE "Fonds GROUPE DANONE"	1.762.963	1,28 %	2.883.237	2,03 %
Public	116.926.771	85,13 %	126.660.426	89,24 %
La Société et ses filiales <sup>(1)</sup>	8.043.289	5,86 %	–	–
<b>Total</b>	<b>137.335.122</b>	<b>100,00 %</b>	<b>141.927.364</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Dont 1.441.030 actions (soit 1,05 % du capital) détenues indirectement.

(2) 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 2002, le nombre total d'actions détenues par les administrateurs et les membres du Comité Exécutif (19 personnes), était de 173.444 actions, soit 0,13 % du capital, hors les 7.173.813 actions détenues par Eurazeo et Worms dans lesquels M. Michel David-Weill pour Eurazeo et M. Umberto Agnelli pour Worms ont des intérêts directs et/ou indirects.

Au 31 décembre 2002, dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale du 25 avril 2002 ou d'autorisations antérieures, le Groupe détenait directement ou au travers de sa filiale espagnole Danone SA (détenue à 55,96 %) 8.043.289 actions GROUPE DANONE, soit 5,86 % du capital.

#### Pactes d'Actionnaires

IFIL, Worms et la Société ont conclu un pacte d'actionnaires le 12 octobre 1994 (le "Pacte d'Actionnaires IFIL/Worms") par lequel les parties ont convenu que les participations d'IFIL et Worms, ensemble, n'excéderaient pas 5,80 % du capital de la Société. A la suite de différentes opérations d'apports et de fusions, ces actions GROUPE DANONE, auparavant détenues par IFIL ou Worms, sont détenues par la société Worms et Cie, elle-même détenue majoritairement par le Groupe IFIL. Le Pacte d'Actionnaires IFIL/Worms prendra fin le 31 décembre 2003 (avis CMF du 24 octobre 2002).

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

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

Actionnaire	31 décembre 2002		31 décembre 2001		31 décembre 2000	
	% en capital	% des droits de vote	% en capital	% des droits de vote	% en capital	% des droits de vote
Eurazeo	3,97 %	3,88 %	4,33 %	4,04 %	5,99 %	9,46 %
Worms & Cie	1,26 %	2,43 %	3,56 %	6,58 %	4,24 %	7,84 %
Caisse des Dépôts et Consignations <sup>(1)</sup>	2,50 %	2,42 %	2,96 %	2,74 %	NC	NC
FCPE "Fonds GROUPE DANONE"	1,28 %	2,03 %	1,09 %	1,57 %	0,75 %	1,08 %
Public	85,14 %	89,24 %	83,56 %	85,07 %	83,58 %	81,62 %
La Société et ses filiales	5,85 %	–	4,50 %	–	5,44 %	–

(1) En 2000, la Caisse des Dépôts et Consignations n'a pas fait de déclaration à la Société.

La société Worms & Cie, qui a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 5 % du capital de la Société le 9 avril 1999, détenait au 31 décembre 2002 1,26 % du capital et 2,43 % des droits de vote de la Société.

La société Eurazeo, qui a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 5 % du capital de la Société le 22 février 2001, détenait au 31 décembre 2002 3,97 % du capital et 3,88 % des droits de vote de la Société.

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

La Caisse des Dépôts et Consignations, qui a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 2,5 % des droits de vote de la Société le 31 janvier 2002, a déclaré le 20 janvier 2003 détenir 2,50 % du capital et 2,42 % des droits de vote de la Société.

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

Le 30 novembre 2002, la Société a réalisé une étude sur les titres au porteur identifiable : à cette occasion, environ 220.000 actionnaires ont été identifiés au porteur.

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

Voir 4.1.1 *“Historique, faits marquants de l'année 2002 et organigramme du Groupe”*

## **3.4 MARCHE DES TITRES DE LA SOCIETE**

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

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

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



## Cours de bourse et volumes de transactions

### Euronext Paris (actions)

	Volumes			Cours		
	En titres	En capitaux	Moyenne quotidienne	Cours moyen mensuel	Plus haut	Plus bas
	(en titres) (1)	(en millions d'euros)		(en euros)	(en euros)	(en euros)
<b>2001</b>						
Janvier .....	15.644.338	2.285,1	711.106	147,2	163,3	135,0
Février .....	11.711.666	1.718,6	585.583	146,5	152,8	139,7
Mars .....	13.163.834	1.856,6	598.356	141,2	150,1	132,1
Avril .....	9.936.995	1.388,6	523.000	140,2	148,5	131,7
Mai .....	12.015.716	1.768,1	546.169	146,4	154,8	141,0
Juin .....	14.347.733	2.220,7	777.387	154,3	162,1	148,7
Juillet .....	10.875.783	1.656,7	494.354	154,0	162,8	146,0
Août .....	12.029.696	1.777,3	523.030	147,1	154,3	142,1
Septembre .....	18.012.750	2.577,9	900.638	144,1	154,5	131,1
Octobre .....	21.175.959	2.848,0	920.694	135,7	146,3	124,9
Novembre .....	15.732.944	2.041,4	715.134	130,5	135,5	125,8
Décembre .....	9.638.917	1.265,5	535.495	130,2	137,8	125,3
<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

Source Euronext Paris S.A.

(1) 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 dollars US)(1)	(en milliers de titres)	(en dollars US)	(en dollars US)	(en dollars US)
<b>2001</b>						
Janvier .....	895.100	24,5	42,6	27,4	30,2	25,7
Février .....	577.100	15,6	30,4	27,0	27,9	26,4
Mars .....	533.900	13,7	24,3	25,6	27,9	24,1
Avril .....	412.600	10,2	29,5	24,8	25,5	24,0
Mai .....	498.700	12,8	22,7	25,7	26,2	25,0
Juin .....	380.300	10,0	18,1	26,4	27,4	25,6
Juillet .....	372.600	9,8	17,7	26,4	27,4	25,8
Août .....	685.000	18,1	29,8	26,4	27,6	25,3
Septembre .....	552.700	14,5	36,8	26,2	27,6	25,2
Octobre .....	743.500	18,2	32,3	24,5	26,4	22,9
Novembre .....	1.008.000	23,3	51,4	23,2	23,8	22,5
Décembre .....	540.800	12,6	27,0	23,3	24,0	22,3
<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

Source : Bloomberg

(1) 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) (1)	(en millions d'euros)	(en euros)	(en euros)
<b>2001</b>				
Juin .....	35.860.992	7.162,7	201,7	197,8
Juillet .....	15.721.000	3.124,1	201,6	195,9
Août .....	29.412.000	5.796,7	199,0	195,1
Septembre .....	742.990	146,4	199,9	194,1
Octobre .....	18.638.000	3.690,5	200,2	195,8
Novembre .....	21.621.000	4.265,6	199,0	195,6
Décembre .....	113.498.992	22.252,0	197,3	194,8
<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

Source Euronext Paris S.A.

(1) Y compris les transactions effectuées hors bourse.

### 3.5 DIVIDENDES

Un dividende de 2,30 euros (soit 3,45 euros avec avoir fiscal) sera proposé à l'Assemblée Générale du 11 avril 2003 aux 137.335.122 actions portant jouissance au 1er janvier 2002.

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

<u>Dividende relatif à l'année</u>	<u>Dividende par action</u>	<u>Dividende approuvé (1)</u>	<u>Dividende payé (1)</u>
		(en millions d'euros)	(en millions d'euros)
<b>1997</b> .....	€ 1,41	206	204
<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

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

Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France.

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

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

## CHAPITRE 4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITE DU GROUPE

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 2002 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, réalisant un chiffre d'affaires important dans les produits laitiers et les pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire français, avec un chiffre d'affaires consolidé d'environ 1,4 milliard d'euros, dont 52 % dans l'alimentaire.

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

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

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

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 Céréaliés). 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 56 % du capital de la société holding de son activité de verre d'emballage et en 2000 la plupart de ses activités de

Bière en Europe à différents acteurs industriels, dont le groupe Scottish & Newcastle. 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. Le total des activités cédées depuis 1997 représentait 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 catégories à forte croissance où il occupe une position de leader mondial, et de mener une politique ambitieuse de développement de ses activités internationales hors d'Europe occidentale, tant par la croissance interne qu'au travers d'acquisitions qui ont représenté un chiffre d'affaires global de près de 1,7 milliards 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 2002 : (i) les Produits Laitiers Frais, qui regroupent les yoghourts, les desserts, et les aliments infantiles représentent environ 46 % du chiffre d'affaires du Groupe, (ii) les Boissons, essentiellement l'eau conditionnée après la cession des activités de Bière en Europe, qui représentent environ 27 % du chiffre d'affaires, et (iii) les Biscuits et Produits Céréaliés, qui représentent environ 24 % du chiffre d'affaires.

La Société est une holding et à ce titre perçoit des produits de titres de participation ; 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 5.3 *Document sociaux*.

#### *Faits marquants de l'année 2002*

Après un premier semestre pénalisé par les difficultés rencontrées localement par certaines sociétés (principalement Robust en Chine et les activités d'eaux embouteillées aux Etats-Unis), la croissance du chiffre d'affaires du Groupe s'est accélérée significativement au second semestre, pour atteindre 6 % sur l'ensemble de l'année à périmètre et taux de change constants. La marge opérationnelle, en hausse pour la huitième année consécutive, s'est améliorée de 61 points de base pour s'établir à 11,7 %. La croissance du Pôle Boissons a rebondi au second semestre à 8 % sur base comparable retrouvant ainsi un niveau proche de la moyenne des dernières années. Le Pôle Produits Laitiers Frais a confirmé en 2002 son rôle de moteur de la croissance du Groupe avec une forte progression de son chiffre d'affaires de 9,4% sur base comparable, dont une hausse de 10,1 % pour les activités yoghourts et produits assimilés. L'Asie a confirmé en 2002 sa place de première zone émergente du Groupe. Représentant environ 15 % du chiffre d'affaires total du Groupe, elle a affiché en 2002 une croissance interne élevée de l'ordre de 10 % et une amélioration significative de sa marge opérationnelle, qui est désormais supérieure à la moyenne du Groupe.

Face aux mutations de l'environnement concurrentiel sur le marché de l'eau embouteillée aux Etats-Unis, le Groupe a signé deux accords stratégiques avec The Coca Cola Company qui vont apporter une nouvelle dynamique au développement des marques du Groupe en leur donnant accès au puissant réseau de distribution du n°1 du marché des boissons non alcoolisées aux Etats-Unis. D'une part, depuis le 1er juillet 2002 la distribution de la marque Evian en Amérique du Nord est assurée par The Coca Cola Company, d'autre part, le Groupe a conclu avec The Coca Cola Company un accord de partenariat portant sur la production, la commercialisation et la distribution de ses marques d'eaux domestiques en bouteille aux Etats-Unis, principalement *Dannon* et *Sparkletts*. Consécutivement à cet accord, qui a pris effet le 1er juillet 2002, le Groupe a apporté ses 5 sites de production et certaines marques (en propre ou sous forme de licence) à une société commune, dont 51 % du capital a été cédé à The Coca Cola Company. Cette opération a conduit à la mise en équivalence des activités concernées sur le second semestre 2002.

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

Dans les Produits Laitiers Frais, le Groupe a sensiblement renforcé sa présence au Royaume-Uni par l'acquisition de la marque *Shape*, numéro deux sur le segment des produits laitiers allégés. Cette opération permet au Groupe de devenir numéro trois sur le marché britannique des produits laitiers frais et d'accélérer sa stratégie de développement focalisée sur le segment Santé.

Dans l'Eau, le Groupe a porté sa participation de 50 % à 88 % du capital de Zywiec Zdroj, leader de l'eau en bouteilles en Pologne, premier marché d'Europe Centrale, consolidant ainsi sa présence dans le pays suite à la création en 2000 d'une joint-venture avec San Benedetto (Polska Woda). Avec l'acquisition de la société Frucor en début d'année 2002, le Groupe est entré sur le marché des Boissons en Nouvelle-Zélande et en Australie. La société est n°1 en Asie Pacifique sur le marché des boissons énergisantes (avec la marque « V ») et possède des positions de leader sur le marché néo-zélandais des jus de fruits et de l'eau embouteillée (avec notamment la marque *Mizone*).

Le Groupe a consolidé au cours du quatrième trimestre 2002 sa position de numéro un mondial du marché de l'eau en bonbonnes (*Home and Office Delivery*, également appelé HOD) en réalisant plusieurs acquisitions sur ce segment : (i) acquisition de la société Patrimoine des Eaux du Québec, leader sur le marché québécois, (ii) acquisition de la société Chateaud'eau International, leader sur le marché français et acteur majeur sur un marché européen en fort développement, et (iii) acquisition de Sparkling Springs Water Holdings présente en Amérique du Nord et en Europe (cette opération ayant été finalisée au début de l'année 2003).

Les faits exceptionnels de l'année 2002 sont décrits dans le *paragraphe 4.1.5*.

## Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2002

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 CEREALIERES	AUTRES			
<p><b>EUROPE</b>  <b>ALLEMAGNE</b>            Danone GmbH 99,93 %  <b>AUTRICHE</b>            Danone Ges.mbh 99,93 %  <b>BELGIQUE</b>            N.V. Danone S.A. 100 %            Stenval Belgique 100 %  <b>BULGARIE</b>            Danone Serdika 69,64 %  <b>DANEMARK</b>            Danone A/S 100 %  <b>ESPAGNE</b>            Danone S.A. 55,96 %            Danone Canarias (Itesa) 43,93 %  <b>FINLANDE</b>            Danone 100 %  <b>FRANCE</b>            Blédina 100 %            Danone 100 %  <b>GRANDE-BRETAGNE</b>            Danone Ltd 100 %  <b>GRECE</b>            Delta Dairy 30,04 %  <b>HONGRIE</b>            Danone Kft 100 %  <b>IRLANDE</b>            Danone Ltd 100 %  <b>ITALIE</b>            Danone SpA 100 %  <b>PAYS-BAS</b>            Danone Nederland B.V. 100 %  <b>POLOGNE</b>            Bakoma 52,43 % (1)            Danone Sp zoo 100 %  <b>PORTUGAL</b>            Danone Portugal S.A. 54,02 %  <b>REPUBLIQUE TCHEQUE</b>            Danone a.s. 98,30 %  <b>ROUMANIE</b>            Danone SRL 65 %  <b>RUSSIE</b>            Danone Industria 70 %            Danone Volga 61,79 %            Mos Danone 70 %</p>	<p><b>SLOVAQUIE</b>            Danone Spol s.r.o 100 %  <b>AMERIQUE</b>  <b>ARGENTINE</b>            Danone S.A. 99,37 %            Logistica La Serenissima 50,69 %  <b>BRESIL</b>            Danone Ltda. 100 %  <b>CANADA</b>            Danone Inc. 100 %  <b>MEXIQUE</b>            Danone de Mexico 100 %  <b>ETATS UNIS</b>            The Dannon Co. 100 %            Stonyfield Farm 38,74 %  <b>AFRIQUE ET MOYEN ORIENT</b>  <b>AFRIQUE DU SUD</b>            Clover Danone 66,77 %            Clover SA Ltd 26,15 %  <b>ALGERIE</b>            Danone Djurdjura 51 %  <b>ARABIE SAOUDITE</b>            Al Safi Danone 50,10 %  <b>ISRAËL</b>            Strauss Dairy 20 %  <b>MAROC</b>            Centrale Laitière 29,22 %  <b>TUNISIE</b>            Stial-Socoges 50 %  <b>TURQUIE</b>            Danonesa Tikvesli 50 %  <b>ASIE</b>  <b>JAPON</b>            Calpis Ajinomoto Danone 50 %</p>	<p><b>EUROPE</b>  <b>ALLEMAGNE</b>            Danone Waters Deutschland 100 %  <b>ESPAGNE</b>            Aguas de Lanjarón 78,61 %            Dasanbe 50 %            Font Vella 77,01 %            Mahou 33,34 %  <b>FRANCE</b>            Chateaud'eau 100 %            Evian 100 %            Mont Roucoux 100 %            Seat 99,91 %            Smda 100 %            Volvic 100 %  <b>GRANDE-BRETAGNE</b>            Danone Waters UK &amp; Ireland 100 %  <b>ITALIE</b>            Italaquae 92,67 %  <b>POLOGNE</b>            Polska Woda 50 %            Zywiec Zdroj 88,02 %  <b>AMERIQUE</b>  <b>ARGENTINE</b>            Aguas Danone de Argentina 100 %            Villa Alpina 85 %  <b>CANADA</b>            Danone Waters of North America Inc. 100 %  <b>ETATS-UNIS</b>            CCDA Waters 49 %            Great Brands of Europe 100 %            Danone Waters of North America, Inc. 100 %  <b>MEXIQUE</b>            Bonafont 100 %            Pureza Aga 50 %  <b>URUGUAY</b>            Salus 42,30 %</p>	<p><b>AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT</b>  <b>MAROC</b>            Sotherma 30 %  <b>TURQUIE</b>            Danonesa Danone Sabanci 50 %  <b>ASIE</b>  <b>CHINE</b>            Aquarius 45,17 %            Hangzhou Wahaha group 46,07 %            Robust group 79,79 %            Shenzhen Health Drinks 54,20 %  <b>INDONESIE</b>            Aqua 66,85 %  <b>JAPON</b>            Kirin Danone Mitsubishi 25 %  <b>NOUVELLE-ZELANDE</b>            Frucor 90,34 %</p>	<p><b>EUROPE</b>  <b>ALLEMAGNE</b>            Lu Snack Foods 99,93 %            Griesson De Beukelaer 39,97 %  <b>BELGIQUE</b>            Lu Belgique 100 %  <b>DANEMARK</b>            Lu Nordic 100 %  <b>ESPAGNE</b>            Lu Biscuits 100 %  <b>FINLANDE</b>            Lu Finlande 100 %  <b>FRANCE</b>            Lu France 100 %            Danone International Brands Paris 100 %  <b>GRANDE-BRETAGNE</b>            The Jacob's Bakery 100 %  <b>GRECE</b>            Papadopoulos 60 %  <b>IRLANDE</b>            Irish Biscuits 100 %  <b>ITALIE</b>            Saiwa 100 %  <b>HONGRIE</b>            Györi Keksz 100 %  <b>NORVEGE</b>            Lu Norge 100 %  <b>PAYS-BAS</b>            Lu Nederland 100 %  <b>POLOGNE</b>            Lu Polska 75 %  <b>REP. TCHEQUE</b>            Opavia Lu 99,71 %  <b>RUSSIE</b>            Bolshevik 76,07 %  <b>SUEDE</b>            Lu Sverige 100 %</p>	<p><b>AMERIQUE</b>  <b>ARGENTINE</b>            Danone S.A. 99,37 %  <b>BRESIL</b>            Danone Ltda 100 %  <b>COLOMBIE</b>            Galletas Noel 30 %  <b>AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT</b>  <b>EGYPTE</b>            Danone Mashreq 51 %  <b>MAROC</b>            Bimo 50 %  <b>TUNISIE</b>            Société Tunisienne de Biscuiterie 20 %  <b>ASIE</b>  <b>CHINE</b>            Jiangmen Danone Biscuits 90,34 %            Shanghai Danone Biscuits Foods Co. Ltd. 90,34 %  <b>INDE</b>            Britannia Industries Ltd. 19,76 %  <b>INDONESIE</b>            PT Danone Biscuits 90,34 %  <b>MALAISIE</b>            Britannia Brands Malaysia 90,34 %            Evercrisp Manufacturing 90,34 %  <b>NOUVELLE-ZELANDE</b>            Griffin's Foods 90,34 %  <b>PAKISTAN</b>            Continental Biscuits Ltd 44,71 %</p>	<p><b>ACTIVITES ALIMENTAIRES</b>  <b>ETATS-UNIS</b>            Lea &amp; Perrins 100 %  <b>GRANDE-BRETAGNE</b>            HP Foods 100 %  <b>CHINE</b>            Amoy 90,34 %            Shanghai Amoy Foods 54,20 %  <b>EMBALLAGE</b>  <b>FRANCE</b>            BSN Glasspack 44 %  <b>ITALIE</b>            Bormioli Rocco e Figlio S.p.A. 9,42 %</p>

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



## 4.1.2 Description des principales activités

### Généralités

Le Groupe DANONE est un acteur clé de l'industrie alimentaire mondiale, avec un chiffre d'affaires d'environ 13,6 milliards d'euros et un résultat opérationnel avoisinant 1,6 milliard d'euros en 2002. Pour une explication détaillée, voir *Chapitre 5 Patrimoine – Situation Financière – Résultats*.

Le Groupe DANONE est le premier producteur mondial de Produits Laitiers Frais, le second producteur mondial de Biscuits et Produits Céréaliés et le premier producteur mondial d'Eau conditionnée. Certains produits et marques du Groupe sont leaders sur les marchés nationaux et internationaux, tels que *Danone (Dannon* aux Etats-Unis), première marque mondiale de Produits Laitiers Frais, *Evian*, première marque mondiale d'eau en bouteilles, *Volvic*, l'autre grande marque internationale d'eau minérale plate du Groupe, *LU*, première marque européenne de biscuits avec une présence croissante dans le reste du monde, *Wahaha*, première marque chinoise d'eau en bouteilles et *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 41 % du chiffre d'affaires des activités conservées au 31 décembre 2002, contre moins de 15 % en 1995.

La marque *Danone (Dannon* aux Etats-Unis) représente maintenant près de 40 % des ventes du Groupe et a enregistré au cours de l'exercice 2002 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 et dans certains pays européens, ainsi que pour des biscuits en Asie. Par ailleurs, près de 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 2002 et détient de très fortes positions aux Etats-Unis, au Canada, au Royaume-Uni ou encore en Allemagne. *Volvic* est le leader des eaux plates en Allemagne, segment particulièrement dynamique, et la première eau importée au Japon.



## Produits et marchés

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

### Zones géographiques

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires net et le résultat opérationnel consolidés des activités du Groupe en France, dans le Reste de l'Union Européenne et dans le Reste du Monde, pour les années 2000, 2001 et 2002.

	Exercice Clos au 31 décembre <sup>(1)</sup>					
	2000		2001		2002	
	(En millions d'euros, sauf %)					
<b>Chiffre d'affaires</b>						
France <sup>(2)</sup> . . . . .	4.298	28,5 %	4.022	23,3 %	4.202	26,0 %
Reste de l'Union Européenne <sup>(3)</sup> . . . . .	5.273	35,0 %	5.137	34,0 %	4.610	32,6 %
Reste du Monde <sup>(4)</sup> . . . . .	5.512	36,5 %	6.192	42,7 %	5.635	41,4 %
Cessions internes <sup>(5)</sup> . . . . .	(796)		(881)		(892)	
Total . . . . .	<u>14.287</u>	<u>100 %</u>	<u>14.470</u>	<u>100 %</u>	<u>13.555</u>	<u>100 %</u>
<b>Résultat opérationnel</b>						
France <sup>(2)</sup> . . . . .	526	33,8 %	462	28,9 %	494	30,1 %
Reste de l'Union Européenne <sup>(3)</sup> . . . . .	541	34,8 %	584	36,6 %	599	36,4 %
Reste du Monde <sup>(4)</sup> . . . . .	489	31,4 %	552	34,5 %	551	33,5 %
Frais centraux non répartis <sup>(6)</sup> . . . . .	(6)		11		(54)	
Total . . . . .	<u>1.550</u>	<u>100 %</u>	<u>1.609</u>	<u>100 %</u>	<u>1.590</u>	<u>100 %</u>

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

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

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

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

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

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

## Pôles d'activité

Le tableau ci-dessous présente par pôle d'activité, pour les années 2000, 2001 et 2002 (i) le chiffre d'affaires net consolidé et (ii) le résultat opérationnel consolidé du Groupe.

	Exercice clos au 31 décembre					
	2000		2001		2002	
	(En millions d'euros, sauf %)					
<b>Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup> :</b>						
Produits Laitiers Frais <sup>(2)</sup> . . . . .	6.530	45,7 %	6.945	47,9 %	6.295	46,4 %
Boissons <sup>(3)</sup> . . . . .	4.141	28,9 %	3.796	26,2 %	3.691	27,2 %
Biscuits et Produits Céréaliers . . . . .	3.255	22,8 %	3.371	23,3 %	3.232	23,8 %
Autres Activités Alimentaires . . . . .	378	2,6 %	375	2,6 %	356	2,6 %
Cessions internes . . . . .	(17)		(17)		(19)	
<b>Total . . . . .</b>	<b>14.287</b>	<b>100 %</b>	<b>14.470</b>	<b>100 %</b>	<b>13.555</b>	<b>100 %</b>
<b>Résultat opérationnel <sup>(1)</sup> :</b>						
Produits Laitiers Frais <sup>(2)</sup> . . . . .	712	45,8 %	790	49,4 %	802	48,8 %
Boissons <sup>(3)</sup> . . . . .	513	33,0 %	432	27,0 %	464	28,2 %
Biscuits et Produits Céréaliers . . . . .	282	18,1 %	316	19,8 %	317	19,3 %
Autres Activités Alimentaires . . . . .	49	3,1 %	60	3,8 %	61	3,7 %
Frais centraux non répartis . . . . .	(6)		11		(54)	
<b>Total . . . . .</b>	<b>1.550</b>	<b>100 %</b>	<b>1.609</b>	<b>100 %</b>	<b>1.590</b>	<b>100 %</b>

<sup>(1)</sup> Chiffre d'affaires ou résultat opérationnel des sociétés après élimination des ventes entre sociétés appartenant au même pôle, mais avant élimination des cessions internes. Les cessions internes correspondent à des ventes de produits entre sociétés appartenant à des pôles différents.

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

<sup>(3)</sup> En 2000, les activités de Bière en France et en Belgique, cédées, n'ont été consolidées que sur les 6 premiers mois de l'année; les activités de Bière en Espagne, cédées ultérieurement, ont été consolidées sur les 12 mois de l'exercice. En 2002, les activités d'eau en bouteilles aux Etats-Unis, cédées, n'ont été consolidées que sur les 6 premiers mois de l'année.

**Produits Laitiers Frais.** Avec un chiffre d'affaires d'environ 6,3 milliards d'euros en 2002, représentant environ 3,2 millions de tonnes, Danone est le premier producteur mondial de Produits Laitiers Frais avec une part de marché mondiale d'environ 18 % et une part de marché moyenne supérieure à 25 % sur ses 10 premiers marchés, soit un poids trois fois plus important que 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 les activités de fromage et charcuterie de Galbani (consolidées sur les quatre premiers mois de 2002).

**Principaux marchés et marques.** Le chiffre d'affaires de ce pôle est réalisé pour 27 % en France, 40 % dans le reste de l'Union Européenne et 33 % dans le reste du monde. En Europe occidentale les principaux marchés de Danone pour les Produits Laitiers Frais sont la France, l'Espagne, l'Allemagne, le Bénélux et l'Italie, qui, ensemble, ont représenté 61 % du chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais en 2002. Dans le reste du monde, les principaux marchés du Groupe sont les Etats-Unis, le Mexique, le Brésil et la Pologne.

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 premier producteur italien de yoghourts, avec une part de marché supérieure à 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 numéro 1, par l'intermédiaire de filiales

produisant localement, et aux Pays-Bas, au Danemark, au Royaume-Uni, en Autriche, en Suisse, en Finlande et en Suède, par l'intermédiaire de filiales commerciales et de franchisés offrant les gammes de produits Danone. En Grèce le Groupe détient par ailleurs une participation de 30 % dans la 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 doublera son chiffre d'affaires en année pleine et devient n°3 sur le marché britannique des produits laitiers frais.

Dans les pays de l'Europe de l'Est, Danone est le premier producteur de Produits Laitiers Frais en Pologne, en Hongrie, en République Tchèque, en 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 volumes, en Amérique latine et second producteur en Amérique du Nord. Le Groupe occupe une position de leader au Brésil, au Mexique, en Argentine et au Canada, et une position de numéro 2 aux Etats-Unis.

Dans la zone Asie-Pacifique, le Groupe est présent en Chine et dans d'autres pays tels que l'Australie et le Japon, par voie de licences, de joint ventures ou de partenariats. 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 et est présent en Afrique du Sud, avec une participation majoritaire dans la société Danone Clover et une participation minoritaire de 26,15 % dans la société Clover SA.

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

Lancé en 1995, *Actimel*, produit laitier probiotique maintenant commercialisé dans plus de 20 pays, continue à enregistrer une très forte progression de ses ventes. Son chiffre d'affaires a progressé de plus de 35 % en 2002, pour atteindre près de 480 millions d'euros. Les lancements réussis en Argentine, Pologne, Mexique et Russie confirment le potentiel de ce type de produits dans les pays en développement.

Les gammes allégées *Taillefine/Vitalinea* et santé *BiolActivia* ont affiché en 2002 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.

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

*Tendances du marché.* De manière générale, le marché des Produits Laitiers Frais a progressé régulièrement au cours des dernières années à travers le monde. Il a continué à afficher une croissance assez soutenue en Europe occidentale, tiré par l'innovation et le dynamisme des produits à positionnement santé. Aux Etats-Unis, le marché a connu une accélération certaine au cours des derniers exercices, faisant de cette catégorie l'une des plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire dans le pays. Dans les pays émergents, les marchés ont globalement connu une évolution favorable, parfois perturbée 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 infantiles 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, qui 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 3,7 milliards d'euros en 2002, a été réalisé pour 18 % en France, 21 % dans le reste de l'Union Européenne et 61 % dans le reste du monde.

Groupe Danone est le premier producteur mondial (en volume) d'eau conditionnée, avec trois des cinq premières marques mondiales d'eau embouteillée (*Evian*, *Wahaha* -Chine, et *Volvic*) et la première marque mondiale d'eau conditionnée (*Aqua* -Indonésie). Avec 15,5 milliards de litres d'eau conditionnée commercialisés en 2002, le Groupe dispose d'une part de marché mondiale de l'ordre de 12 %. Danone occupe la seconde place en Europe et la première place en Asie-Pacifique et 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 de l'eau en bouteilles du Groupe est la France, où il détient environ 22 % du marché national en volume, essentiellement grâce à ses marques *Evian*, *Volvic*, *Badoit*, *Salvetat* et *Arvie*. Danone est également le premier producteur d'eau en bouteilles en Espagne, avec environ 21 % du marché, grâce à ses marques *Lanjarón*, *Font Vella* et *Fonter*. En Italie, Danone est 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 Allemagne et en Grande-Bretagne, deux marchés en forte croissance sur le segment de l'eau plate, le Groupe occupe une position de leader grâce à *Evian* et *Volvic*.

En Europe de l'Est, le Groupe occupe une position de leader en Pologne, premier marché de la région, grâce à sa 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 détient une participation de 50 % dans un important producteur d'eau embouteillée en Turquie et 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, le Groupe dispose d'une forte présence sur le segment des grands contenants livrés à domicile, essentiellement avec les marques *Sparkletts*, *Alhambra* et à compter de 2003 avec, en outre, la marque *Sparkling Springs*. Sur le marché des eaux en bouteilles, il occupe une position de leader sur le segment premium grâce à la marque *Evian* dont la commercialisation est maintenant assurée par *The Coca Cola Company* et est présent sur le marché des eaux domestiques, principalement sous les marques *Dannon* et *Sparkletts*, au travers de la joint-venture créée en 2002 avec *The Coca Cola Company* qui en détient 51 %.

Au Canada, le Groupe occupe une position de leader, avec environ 30% du marché, sous ses marques *Crystal Springs*, *Labrador*, *Naya* et *Evian*, position qui va être renforcée en 2003 par l'acquisition de la société *Sparkling Springs Water Holdings*. En octobre 2002, le Groupe a acquis la société *Patrimoines des Eaux du Québec*, n°3 du marché canadien de l'eau en bonbonnes et leader dans la ville de Québec.

En Amérique latine, le Groupe est le premier acteur de l'eau conditionnée. Il occupe une position de leader en valeur sur le marché mexicain, où il détient 100 % de *Bonafont*, leader du marché de l'eau en bouteilles, et 50 % de *Pureza Aga*, numéro deux 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 un très fort leader sur le marché argentin de l'eau embouteillée, avec comme marques principales *Villa del Sur* et *Villavicencio*, et occupe une position de numéro un du marché de l'eau en Uruguay.

En Asie, le Groupe DANONE est de loin le principal acteur du marché de l'eau conditionnée avec une part de marché globale d'environ 24 %.

En Chine, le Groupe occupe une position de leader avec plus de 50 % du marché de l'eau conditionnée et 2,8 milliards de litres vendus en 2002, principalement sous les marques *Wahaha* et *Robust*. Danone est également leader sur le marché des boissons lactées dans ce pays.

En Indonésie, Aqua, société dont le Groupe 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 2002, Aqua se positionne, avec 3,3 milliards de litres commercialisés, comme la première marque mondiale d'eau.

Au Japon, en septembre 2002, le Groupe a signé un accord de partenariat avec Kirin Beverage Corp., l'un des leaders japonais des boissons, et le groupe Mitsubishi 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. De nouvelles eaux pour les enfants ont été lancées : *Volvic Magique Cassis*, *Salvetat Fraise et Abricot*. La gamme *Taillefine* s'est élargie avec l'arrivée de deux références aromatisées disponibles en bouteille d'un litre, permettant ainsi de conjuguer Santé, Plaisir et Praticité. *Danone Activ'Aro* a fait son entrée sur les marchés britanniques et belges.

De nouveaux formats ont été introduits dans plusieurs pays. Le lancement d'un format 5 litres à marque *Lanjaron*, deuxième marque nationale en Espagne, va permettre de bénéficier du développement du segment des grands contenants (garafas) qui avec une croissance de 10 % représente plus de 40 % du marché espagnol des eaux plates. Avec le lancement réussi de la carafe *Montdore* deux litres, la SMDA (Source du Mont Dore en Auvergne) cible les familles à la recherche d'un produit pratique et esthétique. *Evian Nomade*, lancée au Japon cet été, a fortement contribué à la croissance soutenue de la marque dans ce pays en 2002.

*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. Le marché européen, le plus important au monde, continue globalement à connaître, en dépit d'une consommation par habitant déjà relativement élevée, une croissance assez soutenue. Hors d'Europe occidentale, la consommation d'eau embouteillée progresse régulièrement. Certains pays, qui disposent déjà d'un marché de taille significative, tels les Etats-Unis, la Chine ou l'Indonésie, continuent à connaître des croissances importantes.

*Biscuits et Produits Céréaliers.* Avec un chiffre d'affaires d'environ 3,2 milliards d'euros en 2002, représentant 1,2 millions de tonnes, Danone occupe une position de 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.

*Principaux marchés et marques.* Le chiffre d'affaires du pôle est réalisé en France pour 36 %, dans le reste de l'Union Européenne pour 30 % et dans le reste du monde pour 34 %.

La marque *LU* constitue la première marque du Pôle, représentant 40 % de son chiffre d'affaires, avec une présence dominante en Europe occidentale. La marque *Danone* est quant à elle utilisée en Asie, en Chine et en Indonésie. Le Groupe dispose par ailleurs dans le monde de diverses marques locales résultant de ses nombreuses opérations de développements externes réalisées ces dernières années. Dans un souci d'uniformisation et de valorisation de ses atouts, le Groupe a initié en 2001 une politique progressive de passage à marque *LU* de certaines de ses activités internationales. Au Brésil, au Danemark, en Norvège, en Suède et en Finlande les gammes ont ainsi migré sous la marque générique *LU* au cours de 2001 et 2002.

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



En Europe de l'Est, Danone est de loin le premier acteur de la région, avec une position de leader en Russie, en Pologne, en Hongrie, en République Tchèque et en Slovaquie. La présence du Groupe a été sensiblement renforcée en Pologne et en Hongrie grâce à la reprise des activités locales de United Biscuits.

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 occupe une position de numéro 2 avec ses produits désormais commercialisés sous la marque *LU*. En Argentine, *Bagley*, dans des conditions économiques particulièrement difficiles, a conservé son rang de première marque du pays.

Dans la région Asie Pacifique, Danone est le premier acteur sur le marché des biscuits et 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, où il a renforcé sa présence par la reprise des activités de United Biscuits et en Nouvelle-Zélande, où il détient une part de marché proche de 40 %. En Indonésie, le Groupe continue à enregistrer une forte croissance de ses activités biscuits à marque *Danone*.

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

L'innovation a constitué en 2002 un important facteur de croissance, avec notamment le succès confirmé de la gamme « Petit Déjeuner » qui a continué à 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 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. Ces deux gammes, lancées en 2001, ont connu une très forte progression de leurs ventes en 2002.

*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.

Les ventes de la marque des produits allégés *Taillefine/ Vitalinea* ont été dynamisées par le succès de la gamme *Les Matins de Taillefine*, et l'introduction de nouvelles variétés salées.

*Autres Activités Alimentaires.* Ces activités ont représenté, en 2002, un chiffre d'affaires de 356 millions d'euros. Elles comprennent les activités de sauces du Groupe, *HP Foods* en Grande-Bretagne, *Lea & Perrins* aux Etats-Unis et *Amoy* en Chine. Le Groupe commercialise par ailleurs des produits d'épicerie asiatiques, sous la marque *Amoy*, exportés de Hong-Kong vers l'Europe occidentale.

*Tendances du marché.* Alors que le marché des sauces traditionnelles connaît une croissance modérée dans les pays développés, le marché des sauces exotiques importées continue à y connaître une croissance notable. En Asie, et plus particulièrement en Chine, le marché des sauces continue à progresser.

## **Achats**

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

*Matières premières alimentaires.* Le lait constitue, en valeur, la première matière première achetée par le Groupe. Dans chaque pays où Danone utilise du lait pour la production de ses produits laitiers, ses filiales opérationnelles signent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. En Europe, le prix du lait est essentiellement fixé par l'Union Européenne, ou maintenu par les gouvernements au moyen de quotas et de droits de douane, de sorte que seule une faible portion des achats est directement soumise aux fluctuations des cours mondiaux. Le prix du lait a baissé en 2002 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 achetée par le Groupe, a poursuivi au premier semestre 2002 son mouvement baissier amorcé au second semestre 2001, puis s'est stabilisé sur la seconde partie de l'année avec quelques tendances haussières en fin d'exercice 2002. Les autres grandes matières premières d'emballage (plastiques rigides, films plastiques et carton) n'ont pas enregistré d'évolution significative à l'échelle du Groupe sur la période.

*Energies et traitement des eaux.* En juillet 2002, Danone et Suez ont signé un accord de partenariat pour la gestion des énergies et le traitement des eaux à usage industriel dans le monde. Le Groupe souhaite à travers cet accord améliorer sa productivité et ses performances industrielles en s'appuyant sur un expert mondial dans ces domaines. Cet accord-cadre concerne les trois métiers du Groupe et devrait être mis en œuvre à compter de 2003 en Europe de l'Ouest (France, Espagne, Belgique), en Europe de l'Est, aux Etats-Unis et au Mexique. Suez assurera une prestation comprenant notamment la production et la gestion des énergies secondaires (vapeur, électricité de secours, air comprimé, froid industriel ...), la gestion du cycle de l'eau (eau potable, eau de process, eau de recyclage), le traitement et l'évacuation des effluents, l'exploitation et la maintenance de l'ensemble des bâtiments et installations concernés.

## **Marques et propriété industrielle**

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

Le Groupe est également propriétaire de brevets, licences et recettes propres, ainsi que d'un important savoir-faire et de technologies liées à ses produits et à leurs procédés de production, aux emballages utilisés pour ses produits, à la conception et l'exploitation de divers procédés et équipements nécessaires à son activité.

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

## **Clients, distribution, marketing**

*Clients.* Bien que les destinataires finaux des produits Danone soient les consommateurs, Danone réalise une part importante de ses ventes avec de grands groupes de distribution. Le secteur de la distribution est engagé depuis plusieurs années dans une phase importante de concentration ; sur de nombreux marchés nationaux (France, Allemagne, Belgique), les trois premiers clients du Groupe représentent plus de 50 % des ventes. Cette concentration, particulièrement avancée en Europe, devrait continuer à progresser en Amérique du Nord et dans les pays émergents. En 2002, les dix premiers clients

mondiaux du Groupe représentent environ 35 % du chiffre d'affaires net consolidé; cinq d'entre eux sont d'origine française. Carrefour, premier client du Groupe, représente à lui seul plus de 10 % du chiffre d'affaires net consolidé.

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

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

Dans les pays émergents, principalement en Asie et en Amérique latine, 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, 70 % 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 70.000 points de vente grâce à une flotte de plus de 700 camions. Fort de l'expertise acquise en Amérique latine, le Groupe souhaite étendre ce modèle à d'autres pays.

Le Groupe a bâti au cours des trois dernières années des positions de leader sur le marché des bonbonnes d'eau 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 ou Europe) ou par l'intermédiaire de magasins de détail franchisés (par exemple Robust en Chine).

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

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

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

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

Afin d'accroître son efficacité, le Groupe conduit depuis plusieurs années une politique d'optimisation des moyens engagés grâce à une focalisation de ses actions sur un nombre de marques limité. Dans les faits, cette politique s'est traduite par une utilisation toujours plus large des marques



leaders, telles *Danone* ou *Taillefine/Vitasnella* aujourd'hui utilisées à la fois dans les Produits Laitiers Frais, l'Eau et les Biscuits et Produits Céréaliers. Chaque filiale du Groupe conduit, par ailleurs, sur la base d'une méthodologie interne, une segmentation annuelle de son portefeuille de marques afin de permettre une affectation optimale des moyens publicitaires et promotionnels alloués.

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

Le Groupe estime que le marketing relationnel, visant à créer une relation directe avec les consommateurs, devrait continuer à fortement se développer et conduit depuis plusieurs années, particulièrement en France, une stratégie de développement de cette relation avec les consommateurs, dont les résultats sont positifs. Cette stratégie s'articule 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. Les résultats conduisent Danone à décliner cette stratégie à l'international, en exploitant en particulier les opportunités et le potentiel d'internet.

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

**Sécurité alimentaire.** La sécurité alimentaire étant une priorité absolue pour le Groupe, Danone a développé depuis plusieurs années une politique volontariste d'identification et de contrôle des risques. Pour cela, il s'est doté d'un centre de sécurité des aliments qui, au sein du Centre de Recherche Vitapole, travaille sur l'identification et l'évaluation des risques encourus tout au long de la vie des produits, que ces risques soient micro-biologiques, chimiques ou physiques. Le Groupe mène une action continue afin de toujours mieux maîtriser sa chaîne d'approvisionnement grâce à une parfaite connaissance des matières achetées, une politique rigoureuse de suivi des circuits de distribution et le développement d'une traçabilité amont efficace, ainsi qu'une maîtrise des processus de production (définition et mise en œuvre des bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication, utilisation de méthodes fondées sur des normes internationales comme le HACCP, maîtrise des points critiques). Certains risques font l'objet de plans de surveillance (pesticides, métaux lourds) et d'autres, comme les allergies, font l'objet de positions affirmées par le Groupe, imposant à toutes les filiales un dispositif allant bien au-delà de la réglementation. Le Groupe s'est doté de procédures de gestion de crise rigoureuses visant à garantir en priorité la sécurité des consommateurs tout en cherchant à préserver la réputation de ses marques et dispose d'outils 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.

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

**Management qualité.** Le Groupe considère la qualité comme une démarche résolument managériale, qui puise sa source dans l'écoute du consommateur et du client, dans la recherche de la performance. Cette orientation est cohérente avec l'évolution récente de la norme ISO 9000. Sur ces bases nouvelles, le Groupe fait de la qualité un facteur déterminant dans l'ensemble de ses processus, pour chacun de ses métiers et activités : les études de produits nouveaux intègrent des paramètres exprimés par les consommateurs et les pouvoirs publics : caractéristiques organoleptiques (arôme, saveur, texture), prévention des risques alimentaires, habitudes de consommation (format, poids), etc. La démarche qualité s'appuie sur une mesure 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. Au 31 décembre 2002, plus de la moitié 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 des pays émergents, le Groupe fait face à une concurrence importante dans ses trois métiers. Cette concurrence se caractérise par la présence de nombreux acteurs locaux commercialisant le plus souvent des produits d'entrée de gamme à bas prix, mais vient aussi d'acteurs internationaux qui désirent pénétrer ou accroître leur présence sur ces marchés à fort potentiel. Dans ces zones, la stratégie du Groupe repose sur la commercialisation de produits de qualité, porteurs d'un message santé/sécurité fort et accessibles au plus grand nombre.

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

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

	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Produits Laitiers Frais .....	45,7 %	47,9 %	46,4 %
Boissons .....	28,9 %	26,2 %	27,2 %
Biscuits et Produits Céréaliers .....	22,8 %	23,3 %	23,8 %
Autres Activités Alimentaires .....	2,6 %	2,6 %	2,6 %
	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>
France .....	28,5 %	23,3 %	26,0 %
Reste de l'Union Européenne .....	35,0 %	34,0 %	32,6 %
Reste du Monde .....	36,5 %	42,7 %	41,4 %
	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>

#### 4.1.4 Principales sociétés du Groupe

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

#### 4.1.5 Faits exceptionnels de l'année 2002

L'année 2002 a été marquée par la cession des marques de bière du Groupe à Scottish & Newcastle conformément à l'accord signé en 2000, par la réorganisation des activités d'eau embouteillée du Groupe en Amérique du Nord au travers d'accords avec The Coca Cola Company et les effets de la crise monétaire qui a frappé l'Argentine et considérablement réduit le poids de ce pays dans le Groupe à la fois en terme d'actifs que de chiffre d'affaires ou de résultats.

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

#### 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 de la distribution et à un nombre plus restreint de clients.** Bien que les consommateurs finaux des produits du Groupe soient des clients individuels, le Groupe vend ses produits principalement aux chaînes de distribution. Le secteur de la distribution reste de plus en plus concentré et les trois premiers distributeurs représentent environ 50 % du secteur de la distribution sur la plupart des marchés sur lesquels le Groupe est présent. Pour l'exercice 2002, les dix premiers clients mondiaux du Groupe représentent environ 35 % de son chiffre d'affaires consolidé, cinq d'entre eux sont d'origine française et Carrefour, premier client, représente plus de 10 % du chiffre d'affaires net consolidé. La concentration de la distribution et un nombre plus restreint de clients pourraient affecter les marges et la compétitivité du Groupe.

### 4.3 RESSOURCES HUMAINES ET RESPONSABILITE SOCIALE

Au 31 décembre 2002, Danone comptait au total 92.209 salariés à travers le monde. Le tableau ci-dessous indique le nombre total de salariés en fin d'année et leur répartition par zones géographiques et par pôles d'activité, pour les années 2000 à 2002.

	2000	2001	2002
Nombre total de salariés .....	86.657	100.560	92.209
<b>Par zones géographiques :</b>			
France .....	13,5 %	12,2 %	13,3 %
Reste de l'Union Européenne .....	18,8 %	15,9 %	12,6 %
Europe centrale .....	8,6 %	9,9 %	10,3 %
Chine .....	29,7 %	25,0 %	24,1 %
Reste de l'Asie-Pacifique .....	9,3 %	19,1 %	21,4 %
Amérique du Nord et du Sud .....	20,1 %	17,9 %	18,3 %
Total .....	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>
<b>Par pôles d'activité :</b>			
Produits Laitiers Frais .....	27,3 %	24,0 %	21,8 %
Boissons .....	35,8 %	42,3 %	43,5 %
Biscuits et Produits Céréaliers .....	33,3 %	30,4 %	29,7 %
Autres Activités Alimentaires .....	2,9 %	2,5 %	3,6 %
Fonctions centrales .....	0,7 %	0,8 %	1,4 %
Total .....	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>

Sur la période 2000 à 2002, 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.

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 seront par la suite étendus à tous les managers. Par ailleurs, les ressources humaines accompagnent le développement du Groupe à l'international grâce à (i) une politique de recrutement globale, (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'âge minimum, le travail forcé, la discrimination, la sécurité et les conditions de travail, la durée du travail, la liberté d'association et le droit de négociations collectives. Ces principes constituent le socle minimum à respecter pour toutes les sociétés du Groupe, les sociétés associées, sous-traitants 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 toutes les catégories d'employés, y compris les stagiaires, apprentis et intérimaires,

intégrés aux statistiques des accidents, et toutes les sociétés du Groupe, y compris celles récemment acquises.

Elle a été définie autour de 4 axes majeurs : le fonctionnement des installations en encourageant la participation de tous aux améliorations nécessaires, la formation à destination de tout nouvel embauché, la communication destinée à créer des échanges ouverts sur les accidents survenus et, le dialogue avec les partenaires sociaux, le Groupe incitant les pays ne disposant pas d'instances dédiées à ces sujets, à ouvrir le débat avec les partenaires sociaux, même lorsque cela n'est pas obligatoire.

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.* La protection sociale recouvre les domaines suivants : assurance décès, retraites, accidents du travail, couverture médicale et assurances liées aux déplacements professionnels.

Dans ce domaine, la politique du Groupe est d'imposer un minimum standard partout, avec notamment la généralisation d'une indemnité décès accidentel identique pour tous (CDI comme CDD), calculée sur la base d'un versement d'une année de salaire aux familles, et la mise en place, essentiellement dans les pays émergents, de politiques d'accès aux soins pour les salariés et leurs familles, d'harmoniser progressivement les garanties existantes entre cadres et non-cadres et, enfin, en matière de retraite, de se situer au-dessus des moyennes pays.

A ce jour, les systèmes de protection sociale en vigueur dans les sociétés du Groupe sont très divers, le Groupe ayant toujours laissé en place les régimes de protection existants, après le rachat d'une société. Ils sont cependant tous en conformité avec les législations sociales en vigueur dans les différents pays.

*Rémunérations.* La rémunération est un élément clé de la politique humaine de la Société. Le Groupe a pour ambition d'attirer et de motiver au mieux ses salariés et s'assure en permanence qu'il offre des rémunérations globales attractives par rapport aux entreprises leaders dans les pays où il est présent.

La rémunération des collaborateurs est gérée directement par les sociétés dont ils dépendent, à l'exception des managers, pour lesquels le Groupe Danone souhaite disposer d'une politique homogène. La rémunération est fonction du niveau de responsabilité et de la contribution de chacun aux résultats. Elle comprend un salaire de base, une part variable composée d'un bonus individuel, d'un intéressement aux résultats de l'entreprise complété par des avantages sociaux (retraite, prévoyance, frais médicaux, plan d'épargne) et des stock-options pour certains managers. Les bonus sont calculés en fonction de critères quantitatifs – participation à la création de valeur – mais aussi qualitatifs, notamment la capacité du management à développer les hommes et à encourager la prise d'initiatives et de responsabilités.

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 2002, les frais de personnel du Groupe, incluant les charges sociales, s'élèvent à 1.930 millions d'euros (2.066 millions d'euros en 2001). Par ailleurs, 117 millions d'euros ont été versés aux salariés du Groupe au titre de l'intéressement et de la participation (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 où siègent les représentants syndicaux européens. Des échanges réguliers se sont développés



depuis 1985 avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA) qui ont conduit à l'adoption de programmes communs sur l'égalité des hommes et des femmes sur le lieu de travail, la disponibilité d'informations commerciales et économiques, la reconnaissance des droits syndicaux et l'information des représentants du personnel en cas de modification d'activité affectant l'emploi et les conditions de travail, programmes qui se sont conclus depuis 1988 par six conventions.

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

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

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

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

**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.

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 27 pratiques, regroupées en 5 chapitres : "Respecter le droit et porter attention aux hommes", "Mettre en œuvre nos valeurs", "Faire évoluer nos organisations et nos collaborateurs", "Rechercher la meilleure performance par la coopération et l'initiative" et "Favoriser l'expression du personnel et le dialogue social".

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 et 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 : aujourd’hui la quasi-totalité des filiales du Groupe en Europe de l’Ouest et en Amérique du Nord et du Sud ont entamé la démarche “Danone Way”. A date, des audits externes ont été réalisés dans 5 filiales afin de valider leurs auto-évaluations. Cette méthode permettra également au Groupe d’établir un reporting de plus en plus précis dans des domaines où la quantification n’est pas toujours possible ni suffisante.

**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, 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 : bénéficiaire d’une offre d’emploi sur un autre site du Groupe, bénéficiaire de deux offres d’emploi dans des entreprises de la région, avec à l’appui une garantie de maintien de salaire pendant un an, bénéficiaire de mesures d’âge, pour les salariés de plus de 55 ans, et bénéficiaire d’une aide à la création d’entreprise, au travers d’une assistance technique et d’une participation financière.

Le 29 janvier 2003, le Groupe a annoncé que les 5 sites industriels concernés par des fermetures auront arrêté leur production dans le courant de 2003 : 5 accords de réindustrialisation de ces sites ont d’ores et déjà été conclus, ce qui devrait conduire à la création de 2.200 emplois à l’horizon 2005 dont 1.300 en France. Par ailleurs, sur les 2.025 salariés touchés par la réorganisation des activités Biscuits en France et en Europe, environ les trois quarts ont 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 et ses filiales concentrent leur intervention dans les pays où ils sont présents et sur un nombre limité de thèmes, en privilégiant la proximité et l’implication des salariés, l’aide à l’enfance, l’aide humanitaire d’urgence et la recherche et l’information sur la nutrition.

La recherche en nutrition est notamment soutenue au travers du Prix Danone International de nutrition, qui est remis tous les deux ans afin d'encourager la recherche et sensibiliser le grand public sur l'importance de la nutrition pour la santé et des instituts Danone, qui attribuent des bourses à des chercheurs en nutrition et organisent de nombreux symposia sur les aliments et la nutrition.

***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 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 de Danone 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'équipement spécialisés (machine, emballage, etc) à développer une présence permanente dans les pays 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, 7 rue de Téhéran, 75008 Paris.

## **4.4 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT**

### **4.4.1 Politique de Recherche & Développement**

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

La politique de Recherche & Développement de Danone a connu une profonde refonte en 2000 pour faire de cette fonction un avantage concurrentiel majeur du Groupe. Afin d'accroître la transversalité, l'efficacité et la rapidité, les équipes de Recherche & Développement 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, ingénieurs et techniciens R&D de 22 nationalités différentes, qui représentent 60 % des compétences R&D du Groupe dans le monde.

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

En 2002, Danone a investi 133 millions d'euros dans ses activités de Recherche & Développement, soit près de 1 % de son chiffre d'affaires total.



#### 4.4.2 Organisations et systèmes d'information

**Projet Themis.** En 2000, le Groupe a décidé la refonte de ses organisations et modes de fonctionnement et la mise en place d'un système d'information intégré ou ERP (*Enterprise Resource Planning*) dans ses filiales d'Europe occidentale, d'Europe de l'Est et d'Amérique à partir d'une architecture SAP. Ce projet devrait permettre une optimisation des flux d'informations aussi bien à l'intérieur des filiales qu'à l'intérieur du Groupe, entre les fonctions financière, industrielle, qualité, "supply chain", commerciale et achats. Il devrait également accélérer l'intégration des sociétés nouvellement acquises grâce à la diffusion rapide de procédures et d'outils du Groupe. Après une mise en œuvre en 2001 du projet sur quatre sites pilotes, le déploiement global a débuté en 2002 et impliquera d'ici 2004 une trentaine de sociétés à travers le monde.

**CPGmarket.com.** 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 avec une équipe de 80 collaborateurs, CPGmarket.com dispose d'une base de données de plus de 6.000 fournisseurs actifs et a déjà organisé près de 2.300 événements d'achats en ligne pour plus de 2 milliards d'euros. Danone, qui a débuté le déploiement de CPGmarket.com dans ses entités opérationnelles en 2001, l'utilise pour plus de 35 % de ses achats en ligne en Europe de l'Ouest. Le projet, qui a déjà été étendu avec succès à plus de 40 entités dans 19 pays, devrait continuer à s'internationaliser au cours de l'exercice 2003.

#### 4.4.3 Principaux sites de production

Danone exploite des sites de production dans le monde entier sur ses marchés principaux. Au 31 décembre 2002, le Groupe possède 194 usines, dont environ (i) 35 % se situent dans l'Union Européenne (15 % en France, 9 % en Espagne et en Italie et 11 % dans le reste de l'Union Européenne), (ii) 36 % se situent dans la région Asie-Pacifique, dont 22 % en Chine et 14 % en Nouvelle-Zélande, Inde, Indonésie et dans d'autres pays du Sud-Est et Sud-Ouest asiatique, et (iii) 19 % se situent en Amérique, dont 11 % aux Etats-Unis et au Canada, et 8 % en Argentine, au Brésil et dans des pays d'Amérique centrale.

Le tableau ci-après indique le nombre total d'usines du Groupe et leur production au 31 décembre 2002 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 .....	42	3.100
Boissons .....	92	14.216
Biscuits et Produits Céréaliers .....	52	916
Autres Activités Alimentaires .....	8	260

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, au Brésil, en France et en Espagne et représentent environ 27 % 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 19 % de la production totale d'eau conditionnée du Groupe en 2002, et les deux plus importants sites de production d'eau en grands contenants, tous deux situés en Indonésie, en ont représenté 11 %. Les cinq plus importantes usines de Biscuits et Produits Céréaliers se situent en Belgique, au Royaume-Uni, en République Tchèque, en Argentine et au Brésil et ont représenté environ 24 % de la production totale de biscuits du Groupe.

La politique générale de Danone est de posséder ses usines. La direction du Groupe mène des contrôles réguliers de ses sites de production pour évaluer les possibilités d'amélioration de la productivité et de la sécurité, et sur la base de tels contrôles, établit un plan pour l'expansion, la spécialisation, la remise à niveau et la modernisation ou la fermeture de sites particuliers. En 2000, 2001 et 2002, le Groupe a investi un total de 798 millions d'euros, 737 millions d'euros et 603 millions d'euros (voir *paragraphe 4.4.4*).

#### 4.4.4 Principaux investissements de l'année 2002

Les investissements industriels ont atteint 603 millions d'euros en 2002, contre 737 millions d'euros en 2001 (représentant respectivement 4,5 % et 5,1 % du chiffre d'affaires). Le montant engagé au cours de l'exercice 2002 intègre d'importants investissements de capacité en Asie dans l'eau conditionnée, des investissements de capacité en Europe pour répondre à la croissance d'*Actimel* et des investissements liés à la réorganisation des activités européennes du Biscuit, ainsi que la construction et l'équipement du centre de recherche mondial, Danone Vitapole.

Les investissements financiers se sont élevés à 495 millions d'euros en 2002, contre 1.071 millions d'euros en 2001. Les principaux investissements financiers ont concerné (i) l'acquisition de Frucor (Boissons – Nouvelle-Zélande) et de Chateaud'eau International (Eau en bonbonnes – Europe), (ii) la prise de participation d'environ 10 % dans National Foods (Produits Laitiers Frais – Australie) et d'environ 6 % dans Wimm Bill Dann (Produits Laitiers Frais et Boissons – Russie), et (iii) une prise de participation complémentaire dans la société Zywiec Zdroj.

Les rachats d'actions intervenus dans le cadre des programmes autorisés par les Assemblées Générales du 29 mai 2001 et du 25 avril 2002 ont représenté en 2002 un investissement de 786 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. En janvier 2003, le Groupe a notamment acquis la société Sparkling Springs Water Holdings. Voir également 5.1 "*Commentaires de la Direction Générale – Evénements récents – Développement international*".

La Société a conclu différents accords en vue du rachat des parts minoritaires détenues par des tiers dans certaines filiales, au cas où ces actionnaires souhaiteraient céder leur participation. Ces accords ne stipulent généralement aucun délai et le coût éventuel du rachat de ces actions dépendra généralement de la rentabilité et de la situation financière de la filiale concernée. Dans le cadre de ces accords, aucun investissement significatif à l'échelle du Groupe n'est prévu pour 2003.

Le Groupe prévoit un niveau d'investissements industriels d'environ 4,5 % de son chiffre d'affaires en 2003.

Enfin, le Conseil d'Administration va demander à l'Assemblée Générale du 11 avril 2003 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 SOCIÉTÉS AFFILIÉES

Voir 5.2.2 "*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 ces activités par une politique de management environnemental et en particulier, la réalisation d'audits réguliers sur tous ses sites.

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

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. A la suite de ces vérifications, la Commission a demandé des informations complémentaires, notamment à GROUPE DANONE. 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. Au stade actuel, il est impossible de préjuger de l'issue de ces enquêtes, ou de la date à laquelle elles seront closes, et donc des conséquences éventuelles pour le Groupe.

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 significatifs 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 auditées par les équipes spécialisées du siège. 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 2002 environ 54 % du chiffre d'affaires et 64 % du résultat opérationnel de ses filiales en monnaies de la zone euro ; cependant une partie importante de l'actif, du passif, des ventes et des résultats est exprimée dans d'autres devises, notamment en dollars américains, en devises corrélées au dollar américain, 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 augmenter. Les variations des taux de change sont également susceptibles de diminuer la base des coûts de certains concurrents de Danone.

Lors de la préparation de ses comptes consolidés, Danone utilise les taux de change de fin de période pour la consolidation des données du bilan (sauf si des taux d'inflation locale élevés appellent d'autres méthodes), et les taux de change moyens de la période (calculés en prenant la moyenne du taux de change à la fin de chaque mois pendant la période) pour la consolidation des données du compte de résultat et de la variation de 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 2002, les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de la zone euro s'élèvent à 235 millions d'euros (328 millions au 31 décembre 2001). Les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de l'Amérique latine s'élèvent à 1.191 millions d'euros au 31 décembre 2002 (386 millions d'euros au 31 décembre 2001) et proviennent en très grande partie de la dévaluation du peso argentin.

*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 d'une dette nette du Groupe estimée à 3 milliards d'euros en 2003 :

- en cas de hausse de 100 points de base des taux courts, le taux effectif d'intérêt sur la dette nette serait majoré de 9 points de base, ce qui conduirait à une augmentation des frais financiers d'environ 3 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 20 points de base, ce qui conduirait à une diminution des frais financiers d'environ 6 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 sous-jacents qui découlent de son activité industrielle et commerciale. Les opérations de couverture sont prises en conformité avec les objectifs et procédures déterminés par 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 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.

**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 2000, 2001 et 2002, 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 et les transactions financières.** La politique du Groupe à l'égard des fluctuations des cours de change consiste à calculer périodiquement son exposition nette sur les devises, en se basant sur les opérations fermes et budgétées de toutes ses filiales, et à recourir à des instruments financiers dérivés pour réduire ce risque.

Le Groupe utilise surtout des contrats de change à terme, conclus avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux des instruments financiers en portefeuille aux 31 décembre 2000, 2001 et 2002, 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 2002 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 2002 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 : 3,39 %, T4M : 3,10 %, EURIBOR 1 mois : 2,90 %, EURIBOR 3 mois : 2,87 % ou LIBOR USD 3 mois : 1,38 %) au 31 décembre 2002 et des cours de change spot au 31 décembre 2002.

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments financiers en portefeuille au 31 décembre 2002 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 :

	2003	2004	2005	2006	2007	Après 2007
	(En millions d'euros)					
<b>Swaps de taux :</b>						
Euros						
• taux fixes :						
– à payer ( <i>taux moyen</i> : 3,5 %) . . . . .	(55)	(28)	(21)	(4)	–	–
– à recevoir ( <i>taux moyen</i> : 4,8 %) . . . . .	44	10	–	–	–	–
• taux variables . . . . .						
– à payer ( <i>taux TAM</i> ) . . . . .	(25)	(5)	–	–	–	–
– à recevoir ( <i>taux TAM</i> ) . . . . .	45	17	6	1	–	–
Autres devises						
• taux fixes :						
– à payer ( <i>taux moyen</i> : 6,8 %) . . . . .	(10)	(3)	–	–	–	–
– à recevoir ( <i>taux moyen</i> : 6,5 %) . . . . .	4	4	–	–	–	–
• taux variables . . . . .						
– à payer ( <i>taux TAM</i> ) . . . . .	(4)	(3)	–	–	–	–
– à recevoir ( <i>taux TAM</i> ) . . . . .	5	1	–	–	–	–

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>Après</u> <u>2007</u>
	(En millions d'euros)					
<b>Options de taux</b> (référence variable : TAM, T4M ou EURIBOR 3 mois) :						
• "floors" .....	-	-	-	-	-	-
• "flexicaps" .....	-	-	-	-	-	-
• "caps" .....	-	-	-	-	-	-
• "swaptions" .....	-	2	(2)	(2)	(4)	-

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux intérêts sur les dettes et actifs financiers figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 2002 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>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>Après</u> <u>2007</u>
	(En millions d'euros)					
Emprunt obligataire convertible (taux fixe : 1,2 %) .....	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	-
Dettes à plus d'un an						
• taux fixe (taux moyen 4,3 %) .....	(26)	(25)	(2)	(2)	(1)	-
• taux variable (EURIBOR 3 mois) .....	(37)	(24)	(20)	(14)	(4)	(1)
• taux variable (LIBOR USD 3 mois) .....	(1)	-	-	-	-	-
• taux variable (EURIBOR 1 mois) .....	(29)	(25)	(20)	(10)	(3)	-
Disponibilités, nettes des dettes à moins d'un an et découverts bancaires						
• taux fixe (taux moyen 4,4 %) .....	(41)	-	-	-	-	-
• taux variable (EURIBOR 1 mois) .....	2	-	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement (EURIBOR 1 mois) .....	80	70	58	26	7	-

**Flux prévisionnels de trésorerie relatifs aux instruments financiers de couverture de change.** Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments financiers en portefeuille au 31 décembre 2002 pris en couverture de l'exposition du Groupe aux risques de variation des taux de change sont présentés ci-dessous, avec leur date d'échéance, et selon la nature de la transaction qu'ils couvrent : transactions commerciales anticipées, ou transactions financières ("poolings de trésorerie locaux"). Ces flux de trésorerie sont déterminés sur la base des taux à terme applicables :

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>Après</u> <u>2004</u>
	(En millions d'euros)		
Transactions commerciales anticipées (flux sur positions nettes de change) :			
Achats à terme de :			
• Dollar américain .....	(41)	(2)	-
• Dollar de Hong-Kong .....	(13)	(3)	-
• Livre Sterling .....	(6)	(1)	-
• Autres devises .....	(2)	-	-
Ventes à terme de :			
• Livre Sterling .....	180	15	-
• Dollar américain .....	89	2	-
• Peso mexicain .....	45	-	-
• Yen japonais .....	37	2	-
• Dollar canadien .....	29	-	-
• Franc suisse .....	18	3	-
• Dollar australien .....	18	-	-
• Forint hongrois .....	17	-	-
• Couronne tchèque .....	12	-	-
• Autres devises .....	30	-	-



	2003	2004	Après 2004
	(En millions d'euros)		
Transactions financières :			
Achats à terme de :			
• Livre Sterling .....	(42)	-	-
• Peso mexicain .....	(21)	-	-
• Dollar américain .....	(20)	-	-
• Autres devises .....	(11)	-	-
Ventes à terme de :			
• Livre Sterling .....	208	-	-
• Dollar américain .....	89	-	-
• Dollar singapourien .....	94	-	-
• Yen japonais .....	74	-	-
• Peso mexicain .....	61	38	-
• Autres devises .....	12	-	-

Les flux de trésorerie relatifs aux options de change sont inclus lorsque celles-ci sont dans la monnaie au 31 décembre 2002.

#### 4.6.2.3 Risques sur actions

Comme indiqué dans le chapitre 3.2.2 *Capital social*, le Groupe détient 8.043.289 actions propres au 31 décembre 2002 pour une valeur totale de 826 millions d'euros.

Au 31 décembre 2002, les titres de participation comprennent des titres cotés pour une valeur comptable totale de 399 millions d'euros, dont la valeur de marché est estimée à environ 471 millions d'euros. Ces titres sont constitués des participations stratégiques dans le cadre des métiers et du développement du Groupe (Yakult, Wimm Bill Dann, National Foods entre autres) 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 OPCVM monétaires, sur lesquelles l'exposition du Groupe est faible. De même les autres immobilisations financières comprennent des valeurs mobilières de placement monétaires en cantonnement des provisions mathématiques de réassurance.

Certains fonds de retraite d'un montant total de 208 millions d'euros sont investis en partie en actions, conformément à la politique définie par les trustees, qui gèrent ces fonds.

Les prêts à plus d'un an comprennent un montant de 364 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 fromagerie 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 : elle 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 2002, la plupart des usines ont été auditées, à l'exception des usines acquises récemment (essentiellement des usines d'eau conditionnée). Au vu des résultats de ces audits, 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. Aucun objectif n'a été fixé pour le moment en matière d'énergie renouvelable : il sera demandé début 2003 aux usines de se fixer des objectifs en matière de réduction et de valorisation des déchets.

**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 2002, 54 sites industriels, trois sièges sociaux et un centre de recherche sont certifiés ISO 14001, soit près 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. Un film vidéo réalisé en 2002 sur l'agriculture raisonnée fait partie des outils de sensibilisation des exploitants agricoles. 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.

**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.

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. 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 1997, la « lettre de l'environnement », publication trimestrielle interne, 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 (intranet, films, CD Roms, guides).

**Dépenses et investissements environnementaux.** En 2002, les contributions sur les emballages (versements aux organismes de collecte et de recyclage des emballages sur la base des quantités achetées) se sont élevées à environ 30 millions d'euros et les autres dépenses environnementales courantes à 18 millions d'euros. Les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés en 2002 à environ 20 millions d'euros et le Groupe estime que dans un avenir proche ces investissements ne devraient pas augmenter de façon significative. 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 2002. Aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2002.

**Securité des sites industriels.** Préserver l'outil industriel et les employés contre tout événement accidentel majeur est un objectif constant pour le Groupe. Depuis 1994, Danone a mis en place un système de conseil et d'évaluation du niveau de sécurité des sites industriels réalisés par des auditeurs indépendants sur une base annuelle, permettant aux unités opérationnelles de définir et mettre en œuvre des politiques de prévention et de protection adaptées. En 2002, 143 audits de sécurité ont ainsi été conduits par des organismes indépendants, qui ont attribué une note à chaque site industriel audité. La note moyenne des sites s'élève à 3,63 en 2002 contre 1,8 en 1994, soit une forte amélioration des conditions de sécurité depuis la mise en place de ce système de prévention du risque industriel. Par ailleurs 43 sites ont obtenu une note de 5, leur autorisant l'obtention de la certification RHP (Risque Hautement Protégé).

#### 4.6.4 Assurances et couverture des risques du Groupe

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

La stratégie mise en place s'articule autour :

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

Par ailleurs, outre le maintien d'une répartition géographique équilibrée des activités du Groupe, de façon à garantir une diversification optimale du risque pays, Danone a mis en place un programme de couverture visant à minimiser les conséquences financières d'éventuelles mesures de nationalisation dans les principaux pays sensibles.

Les programmes de couverture financière des risques, souscrits auprès d'assureurs et de réassureurs de taille mondiale, et leurs limites de garantie sont conformes à ceux de groupes industriels de taille équivalente et d'activités similaires à Danone.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une bonne maîtrise des risques, Danone pratique une politique d'auto-assurance 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 les couvertures de dommages aux biens, de pertes d'exploitations et de responsabilité civile d'une grande majorité des sociétés du Groupe, et des rentes invalidité, éducation, décès concernant les filiales françaises, au travers de sa filiale de réassurance Danone Ré, ainsi que des accidents de travail et de la responsabilité civile aux Etats-Unis. Ces programmes d'auto-assurance sont limités aux sinistres de fréquence, les compagnies d'assurance prenant à leur charge tous les sinistres importants (Danone Ré couvrant les sinistres inférieurs à 7,5 millions d'euros et les sociétés américaines les sinistres inférieurs à 0,25 millions de dollars américains). 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 Autres risques, risques inhérents à l'activité

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

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

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

**Risques liés à la 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 dans l'un de ces pays ou par une crise dans l'un de ces pays émergents.

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

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



## CHAPITRE 5 PATRIMOINE – SITUATION FINANCIERE – RESULTATS

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

#### Préambule

**Recentrage stratégique.** Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur ses trois métiers, le Groupe a cédé entre 1997 et 2000 toutes ses activités d'épicerie (hors Sauces), le contrôle de ses activités d'emballage en juillet 1999 et a conclu au premier semestre 2000, plusieurs accords sur le désengagement de ses activités de Bière en Europe. Dans le cadre de ce désengagement, le Groupe a cédé au brasseur britannique Scottish & Newcastle en 2000 les actifs corporels et incorporels de sa filiale Kronenbourg (à l'exception de ses marques), ses filiales de financement et de distribution et sa filiale belge Alken Maes, et en septembre 2002 ses actifs résiduels, notamment les marques *Kronenbourg* et *1664*. Parallèlement, le Groupe a cédé en 2002 ses brasseries en Chine et ne conserve donc plus qu'une participation de 33,34 % dans la brasserie espagnole Mahou.

Le Groupe a cédé en avril 2002 ses activités de fromage et charcuterie de Galbani au fonds d'investissement BC Partners et a également conclu au cours du premier semestre 2002 des accords 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.

Les produits de cession ont représenté un montant total de 3.410 millions d'euros en 2002 contre 218 millions d'euros en 2001.

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

Les investissements financiers se sont élevés à 495 millions d'euros en 2002, contre 1 071 millions d'euros en 2001. Les principaux investissements financiers ont concerné (i) l'acquisition de Frucor (Boissons – Nouvelle-Zélande) et de Chateaud'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.

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

**Mouvements du périmètre de consolidation.** En 2002 et en 2001, l'augmentation du chiffre d'affaires résultant de l'entrée dans le périmètre de consolidation de nouvelles entités a été inférieure à la diminution du chiffre d'affaires résultant des cessions, notamment celles des activités brassicoles européennes du Groupe, des activités domestiques d'eau embouteillée aux Etats-Unis et des activités de fromage et charcuterie de Galbani. Cette diminution s'est élevée en net à environ 574 millions d'euros en 2001 par rapport à 2000 et à environ 865 millions d'euros en 2002 par rapport à 2001 compte tenu des dates de réalisation de ces opérations.

En 2002, Danone n'a donc consolidé par intégration globale ses activités de fromage et charcuterie en Europe que sur les quatre premiers mois de l'année, ses activités d'eau embouteillée aux Etats-Unis que sur le premier semestre et a consolidé pour la première fois par intégration globale ses activités domestiques de boissons en Nouvelle-Zélande (Frucor). Ces variations de périmètre ont donc des effets sur toutes les lignes du bilan et du compte de résultat, elles sont détaillées dans la *Note 29 des comptes consolidés*.

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

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

**L'euro.** 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 qu'au travers de 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 de l'année 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 découlent 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.

**Taux de conversion.** Une part significative des activités du Groupe est localisée à l'étranger et libellée en devises autres que l'euro. Le chiffre d'affaires du Groupe est réalisé en 2002 à 54 % en euros et à 46 % dans des devises autres que l'euro, principalement le dollar américain, le yuan chinois, la livre sterling et le peso mexicain. Le résultat opérationnel est 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 peso argentin en 2002 a conduit à une baisse relative importante de l'actif net des sociétés argentines dans le bilan consolidé du Groupe et a également considérablement réduit son poids dans le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe.

**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 résultant de regroupements d'entreprises, le traitement des coûts de restructuration et les provisions pour impôts.

## Evénements récents

### Développement international

Le Groupe a signé en novembre 2002 un protocole visant à l'acquisition en janvier 2003 de la totalité du capital de la société Sparkling Spring Water Holdings. Le groupe Sparkling Spring Water réalise un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros principalement au Canada, Royaume-Uni, Etats-Unis et Pays-Bas dans le secteur de l'eau en bonbonnes (HOD). Le prix d'acquisition de ce groupe (hors dettes et trésorerie) est d'environ 360 millions de dollars américains.

## 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 2000, 2001 et 2002.

## Comptes de résultats consolidés

	Exercice clos au 31 décembre					
	2000		2001		2002	
	(En millions d'euros, sauf pourcentages)					
Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup>	14.287	100,0 %	14.470	100,0 %	13.555	100,0 %
Coûts des produits vendus	(6.973)	48,8 %	(7.196)	49,7 %	(6.442)	47,5 %
Frais sur ventes	(4.453)	31,2 %	(4.331)	29,9 %	(4.170)	30,8 %
Frais généraux	(950)	6,6 %	(988)	6,8 %	(964)	7,1 %
Frais de recherche et de développement	(125)	0,9 %	(126)	0,9 %	(133)	1,0 %
Autres charges et produits	(236)	1,7 %	(220)	1,5 %	(256)	1,9 %
Résultat opérationnel	1.550	10,8 %	1.609	11,1 %	1.590	11,7 %
Eléments exceptionnels	23	0,2 %	(757)	5,2 %	458	3,4 %
Frais financiers nets	(193)	1,4 %	(180)	1,2 %	(110)	0,8 %
Impôts sur les bénéfices	(562)	3,9 %	(416)	2,9 %	(490)	3,6 %
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées	(130)	0,9 %	(163)	1,1 %	(182)	1,3 %
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence	33	0,2 %	39	0,3 %	17	0,1 %
Bénéfice net	721	5,0 %	132	0,9 %	1.283	9,5 %

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

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

	Chiffre d'affaires			Résultat opérationnel			Marge opérationnelle <sup>(1)</sup>		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
	(En millions d'euros, sauf pourcentages)								
<b>Par pôle</b>									
Produits Laitiers Frais	6.530	6.945	6.295	712	790	802	10,9 %	11,4 %	12,7 %
Boissons <sup>(2)</sup>	4.141	3.796	3.691	513	432	464	12,4 %	11,4 %	12,6 %
Biscuits et Produits Céréaliés	3.255	3.371	3.232	282	316	317	8,7 %	9,4 %	9,8 %
Autres Activités Alimentaires	378	375	356	49	60	61	13,0 %	16,0 %	17,1 %
Cessions internes <sup>(3)</sup>	(17)	(17)	(19)						
Frais centraux non répartis				(6)	11	(54)			
Groupe	14.287	14.470	13.555	1.550	1.609	1.590	10,8 %	11,1 %	11,7 %
<b>Par zone</b>									
France	4.298	4.022	4.202	526	462	494	12,2 %	11,5 %	11,8 %
Reste de l'Union Européenne	5.273	5.137	4.610	541	584	599	10,3 %	11,4 %	13,0 %
Reste du Monde	5.512	6.192	5.635	489	552	551	8,9 %	8,9 %	9,8 %
Cessions internes <sup>(3)</sup>	(796)	(881)	(892)						
Frais centraux non répartis				(6)	11	(54)			
Groupe	14.287	14.470	13.555	1.550	1.609	1.590	10,8 %	11,1 %	11,7 %

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

<sup>(2)</sup> En 2000, Danone a cédé ses activités brassicoles européennes.

<sup>(3)</sup> Les cessions internes comprennent les ventes de produits entre sociétés situées dans des pôles d'activités différents.

### 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.



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 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, 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 et 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.

**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) 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.

**Eléments 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 bénéfices.** 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 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 structure et taux de change comparables, 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 *Taillefine 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 Taillefine/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 12,7 %. 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 structure et taux de change comparables, 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. Par contre en Amérique du Nord, 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 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 structure et taux de change comparables, 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 structure et taux de change comparables, 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.

### **2001 par rapport à 2000**

**Chiffre d'affaires.** Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 1,3 % en 2001 passant de 14.287 millions d'euros en 2000 à 14.470 millions d'euros en 2001. Cette augmentation s'explique par une croissance interne de

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

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

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

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

1 <sup>er</sup> trimestre .....	6,6 %
2 <sup>ème</sup> trimestre .....	5,7 %
3 <sup>ème</sup> trimestre .....	3,7 %
4 <sup>ème</sup> trimestre .....	4,6 %

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

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

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

**Coût des produits vendus.** Le coût des produits vendus correspond 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 augmenté de 3,2 %, progressant de 6.973 millions d'euros en 2000 à 7.196 millions d'euros en 2001.

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

**Frais sur ventes.** Les frais sur ventes se composent des dépenses publicitaires et promotionnelles, des coûts de distribution et des frais de structure de la force de vente. En valeur absolue, les frais sur ventes sont passés de 4.453 millions d'euros en 2000 à 4.331 millions d'euros en 2001. En terme de pourcentage du chiffre d'affaires,

ils sont passés de 31,2 % à 29,9 %, essentiellement du fait des mouvements de périmètre et d'un poids relatif plus important des coûts de distribution dans les activités brassicoles.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence.** La part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence a progressé, passant de 33 millions d'euros en 2000 à 39 millions d'euros en



2001. Cette hausse provient essentiellement de l'effet net positif de 7 millions d'euros lié aux mouvements de périmètre de consolidation (notamment entrée de la société Al Safi Danone).

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

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

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

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

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

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

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

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

Le résultat opérationnel du pôle Biscuits et Produits Céréaliers a progressé de 11,9 %, de 282 millions d'euros en 2000 à 316 millions d'euros en 2001, en partie grâce à la consolidation d'activités récemment

acquises. La marge opérationnelle est passée de 8,7 % en 2000 à 9,4 % en 2001, l'amélioration de la rentabilité des sociétés du Groupe en Asie et en Russie ayant réussi à compenser les difficultés rencontrées en Amérique latine et en Europe occidentale, notamment en France, et reflète les efforts constants d'amélioration de la productivité globale et le succès des produits à valeur ajoutée.

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

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

## Financement et investissements

**Flux de trésorerie consolidés.** Au 31 décembre 2002, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement de Danone représentaient au total 3.369 millions d'euros, par rapport à 1.109 millions d'euros au 31 décembre 2001. Cette forte augmentation des disponibilités s'explique par les ressources générées par les cessions réalisées en 2002.

Les activités de Danone ont toujours généré et devraient continuer à générer des liquidités suffisantes pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de la dette du Groupe et la distribution de dividendes. Le tableau ci-dessous présente l'analyse consolidée des besoins de financement de Danone pour les exercices clos respectivement aux 31 décembre 2000, 2001 et 2002.

	Exercice clos au 31 décembre		
	2000	2001	2002
	(en millions d'euros)		
Trésorerie provenant de l'exploitation	1.422	2.240	1.641
Investissements industriels	(798)	(737)	(603)
"Free Cash Flow" <sup>(1)</sup>	624	1.503	1.038
Investissements financiers (nets de cessions)	(2.137)	(853)	2.915
Dividendes distribués	(366)	(393)	(404)
Rachats d'actions	(169)	(921)	(786)
Augmentation du capital et des primes	554	46	47
Ressources (besoins) nets de financement	<u>(1.494)</u>	<u>(618)</u>	<u>2.810</u>

(1) Le "Free Cash Flow", ou trésorerie disponible représente le solde de la trésorerie provenant de l'exploitation après avoir effectué les investissements industriels nécessaires. Il bénéficie des effets du programme de titrisation des créances, mis en place en 2001, à hauteur 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 2 %, passant de 1.611 millions d'euros en 2001 à 1.578 millions d'euros en 2002, en raison des cessions intervenues en 2002. Le besoin en fonds de roulement a diminué de 63 millions d'euros. Un programme de titrisation de créances a été mis en place sur 2001 : les créances cédées nettes s'élèvent à 706 millions d'euros au 31 décembre 2002 (685 millions d'euros au 31 décembre 2001) par rapport à une utilisation maximale de 760 millions d'euros (voir Note 12 des Comptes consolidés).

**Investissements industriels.** Les investissements industriels se sont élevés à 603 millions d'euros en 2002, contre 737 millions d'euros en 2001, représentant respectivement 4,5 % et 5,1 % du chiffre d'affaires. Ces investissements sont décrits dans le chapitre 4.4.4 Principaux investissements de l'année 2002.



**Investissements financiers.** Les acquisitions et prises de participation s'élevaient à 495 millions d'euros en 2002 contre 1.071 millions d'euros en 2001. Cette diminution s'explique par des acquisitions plus nombreuses en 2001. Conformément à sa stratégie d'internationalisation, le Groupe a mené une politique active de développement de ses principaux métiers dans les différentes régions du monde. Toutes ces opérations sont détaillées dans le *Préambule*, aux paragraphes "*Recentrage stratégique*" et "*Croissance externe*".

**Rachats d'actions.** Les rachats d'actions propres ont représenté 786 millions d'euros en 2002 pour 6.049.058 actions rachetées contre 921 millions d'euros en 2001 pour 6.815.857 actions rachetées.

**Situation financière.** La dette nette consolidée du Groupe (c'est-à-dire les dettes bancaires à court terme, les dettes à plus d'un an et les obligations convertibles, moins la trésorerie, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement) a baissé significativement de 4.827 millions d'euros au 31 décembre 2001 à 2.269 millions d'euros au 31 décembre 2002, soit des ratios d'endettement net sur fonds propres de 39 % en 2002 (51 % en incluant la titrisation de créances commerciales) et 72 % en 2001 (82 % 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 prioritairement un financement par la dette, tout en maintenant un niveau d'endettement raisonnable pour conserver sa flexibilité financière.

Le Groupe bénéficie d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, lui offrant la possibilité d'utiliser à tout moment des lignes de crédit à moyen terme. Aux 31 décembre 2001 et 2002, ces lignes de crédit s'élevaient respectivement à 2.960 millions d'euros et 2.900 millions d'euros. Dans le cadre de ces engagements, le Groupe utilisait l'équivalent de 880 millions d'euros au 31 décembre 2002 (1.465 millions d'euros au 31 décembre 2001). En outre, au 31 décembre 2002, les disponibilités du Groupe s'élevaient à 3.369 millions d'euros (par rapport à 1.109 millions d'euros fin 2001), ces ressources lui permettant de couvrir ses dépenses d'exploitation et de saisir des opportunités d'expansion.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 11 avril 2003 est appelée à renouveler l'autorisation consentie au Conseil d'Administration de procéder à l'émission d'obligations simples ou de titres subordonnés à durée déterminée ou indéterminée, à concurrence d'un montant nominal maximal de 2 milliards d'euros. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 5 ans à compter de cette Assemblée. Elle remplacerait et annulerait celle ayant le même objet donnée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

**Total de l'actif.** Le total de l'actif a diminué de 1.605 millions d'euros du fait des cessions, des amortissements exceptionnels pratiqués en 2002 et de l'effet de la dépréciation de la majorité des monnaies, dans lesquelles le Groupe opère, par rapport à l'euro.

Hormis les titres de la société BSN Glasspack, qui sont nantis au profit des établissements bancaires qui financent cette société, aucune garantie, ni caution, nantissement ou autre engagement significatifs n'ont été donnés sur les actifs du Groupe.

Dans le cadre du programme de cession des créances commerciales du Groupe à certains établissements financiers, décrit dans la *Note 12 des comptes consolidés*, le Groupe a cédé un montant net de créances pour 706 millions d'euros au 31 décembre 2002. Le dépôt de garantie relatif aux créances cédées figure au bilan dans le poste « clients et comptes rattachés ».

**Capitaux propres.** Les capitaux propres ont diminué de 860 millions d'euros, les dividendes, les rachats d'actions et les différences de conversion (notamment sur les monnaies d'Amérique latine) ayant été supérieurs au résultat net.

**Rentabilité des capitaux investis.** Pour la quatrième année consécutive, le Groupe a enregistré une amélioration de son retour sur capitaux investis, passé de 9,3 % en 2001 à 11,8 % en 2002. 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, mais avant impôts) a été de 11,1 % en 2002 (22,2 % en 2001).

**Informations sociales et environnementales.** En application de l'article L 225-102-1 du Code du Commerce, les informations sur la manière dont le Groupe prend en compte les conséquences sociales de son activité sont exposées en 5.3 "Ressources humaines et responsabilité sociale" et celles relatives aux conséquences environnementales en 4.6.3 "Risques industriels et liés à l'environnement", à l'exception des indicateurs chiffrés qui figurent ci-dessous.

	Unités	2002
<b>Energie</b>		
• Energie thermique <sup>(1)</sup> .....	<i>GWh</i> <sup>(2)</sup>	2.446
• Energie électrique .....	<i>GWh</i> <sup>(2)</sup>	1.538
• Energie totale .....	<i>GWh</i> <sup>(2)</sup>	<u>3.984</u>
<b>Déchets</b>		
• Déchets totaux <sup>(3)</sup> .....	<i>milliers de tonnes</i>	264
• Déchets valorisés <sup>(4)</sup> .....	<i>milliers de tonnes</i>	201
• Taux de valorisation .....	<i>%</i>	76
<b>Eau</b>		
• Consommation <sup>(5)</sup> .....	<i>millions de m3</i>	34.9
• Rejets DCO nette <sup>(6)</sup> .....	<i>tonne</i>	5.177
<b>Gaz participant à l'effet de serre (direct)</b> .....	<i>milliers de tonnes équivalent CO2</i> <sup>(7)</sup>	545
<b>Gaz participant à l'acidification atmosphérique</b>		
• Oxyde de soufre .....	<i>tonne équivalent SO2</i> <sup>(8)</sup>	3.085
• Oxyde d'azote .....	<i>tonne équivalent NO2</i> <sup>(9)</sup>	1.351
<b>Gaz ayant un impact sur la couche d'ozone</b> .....	<i>tonne équivalent R11</i> <sup>(10)</sup>	2.914

(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) Le R11 fait partie des CFC (chlorofluorocarbones).

Par ailleurs, les quantités produites par les usines par pôle d'activité sont détaillées dans le *chapitre 4.4.3 Principaux sites de production*.

## 5.2 DOCUMENTS CONSOLIDES

	<u>Page</u>
<b>5.2.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</b> .....	65
<b>5.2.2 Comptes consolidés</b>	66
Résultats consolidés .....	66
Bilans consolidés .....	67
Tableaux consolidés d'analyse de la variation de trésorerie .....	68
Tableau de variation des capitaux propres consolidés .....	69
Annexe .....	70
<b>5.2.3 Rapprochement du bénéfice net et des capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés et le bénéfice net et les capitaux propres établis selon les normes américaines</b> .....	100
<b>5.2.4 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux payés par le Groupe</b> .....	103

## **GROUPE DANONE**

### **5.2.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés**

Aux Actionnaires de GROUPE DANONE

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés du Groupe DANONE établis en euros relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2002, 2001 et 2000 tels que présentés aux pages 66 à 99.

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.

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.

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 13 février 2003

**Les Commissaires aux Comptes**

MAZARS & GUERARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

Pierre COLL – Eric BULLE

## 5.2.2 Comptes consolidés

### RESULTATS CONSOLIDES

	Notes	2000	2001	2002
(En millions d'euros)				
<b>Chiffre d'affaires</b> .....		14.287	14.470	13.555
Coût des produits vendus .....		(6.973)	(7.196)	(6.442)
Frais sur ventes .....		(4.453)	(4.331)	(4.170)
Frais généraux .....		(950)	(988)	(964)
Frais de recherche et de développement .....		(125)	(126)	(133)
Autres charges et produits .....	22	(236)	(220)	(256)
<b>Résultat opérationnel</b> .....		<u>1.550</u>	<u>1.609</u>	<u>1.590</u>
Eléments exceptionnels .....	2	23	(757)	458
Frais financiers nets .....	23	(193)	(180)	(110)
<b>Résultat avant impôts</b> .....		<u>1.380</u>	<u>672</u>	<u>1.938</u>
Impôts sur les bénéfices .....	24	(562)	(416)	(490)
<b>Résultat des sociétés intégrées avant déduction des intérêts minoritaires</b> .		818	256	1.448
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées .....		(130)	(163)	(182)
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence .....		33	39	17
<b>Bénéfice net</b> .....		<u><u>721</u></u>	<u><u>132</u></u>	<u><u>1.283</u></u>

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

(En euros, excepté nombre d'actions)

*Nombre d'actions retenu pour le calcul :*

– du bénéfice net .....	140.662.272	139.362.077	131.850.131
– du bénéfice net dilué .....	141.373.721	142.697.380	137.241.129
Bénéfice net .....	5,13	0,95	9,73
Bénéfice net dilué .....	5,10	0,97	9,43

Voir l'Annexe pages 70 à 99 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**BILANS CONSOLIDES**  
**ACTIF**

	Notes	2000	2001	2002
(En millions d'euros)				
Immobilisations corporelles .....	5	8.044	8.547	6.895
Moins amortissements .....		(4.080)	(4.473)	(3.903)
		3.964	4.074	2.992
Marques .....	6	1.652	1.615	1.259
Autres immobilisations incorporelles nettes .....		121	119	234
Goodwills .....	6	4.948	5.074	3.140
		6.721	6.808	4.633
Prêts à plus d'un an .....	7	286	209	388
Titres de participation .....	8	571	429	634
Sociétés mises en équivalence .....	9	408	553	660
Autres immobilisations financières .....	10	981	900	284
		2.246	2.091	1.966
<b>Actif immobilisé</b> .....		<b>12.931</b>	<b>12.973</b>	<b>9.591</b>
Stocks .....	11	728	764	592
Clients et comptes rattachés .....	12	1.784	1.289	947
Autres comptes débiteurs .....	12	841	770	863
Prêts à moins d'un an .....		166	190	128
Valeurs mobilières de placement .....		235	396	2.801
Disponibilités .....		548	713	568
<b>Actif circulant</b> .....		<b>4.302</b>	<b>4.122</b>	<b>5.899</b>
<b>Total de l'actif</b> .....		<b>17.233</b>	<b>17.095</b>	<b>15.490</b>

**PASSIF**

Capital (composé d'actions au nominal de 1€, nombre d'actions émises : 2002 : 137.335.122 ; 2001 : 141.033.427 ; 2000 : 149.086.208) .....		149	141	137
Primes .....		2.191	1.150	649
Bénéfices accumulés .....	13	5.696	5.560	6.568
Différences de conversion .....		(63)	(301)	(1.441)
Actions propres .....		(784)	(603)	(826)
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b> .....		<b>7.189</b>	<b>5.947</b>	<b>5.087</b>
Intérêts minoritaires .....		830	780	729
Emprunts obligataires convertibles .....	15	-	1.000	1.000
Dettes à plus d'un an .....	16	4.171	4.425	3.092
Provisions pour retraites .....	17	319	334	272
Autres provisions et passifs à plus d'un an .....	18	387	542	492
<b>Capitaux permanents</b> .....		<b>12.896</b>	<b>13.028</b>	<b>10.672</b>
Fournisseurs et comptes rattachés .....	19	1.719	1.715	1.516
Autres comptes créditeurs .....	19	1.605	1.841	1.756
Emprunts à moins d'un an et banques .....		1.013	511	1.546
<b>Dettes à moins d'un an</b> .....		<b>4.337</b>	<b>4.067</b>	<b>4.818</b>
<b>Total du passif</b> .....		<b>17.233</b>	<b>17.095</b>	<b>15.490</b>

Voir l'Annexe pages 70 à 99 qui fait partie intégrante des comptes consolidés

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

**TABLEAUX CONSOLIDES D'ANALYSE DE LA VARIATION DE TRESORERIE**

	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
	<u>(En millions d'euros)</u>		
Bénéfice net .....	721	132	1.283
Intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées .....	130	163	182
Part du résultat des sociétés mises en équivalence .....	(33)	(39)	(17)
Dotation aux amortissements .....	757	777	721
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie .....	(17)	578	(591)
<b>Marge Brute d'Autofinancement .....</b>	<b>1.558</b>	<b>1.611</b>	<b>1.578</b>
Variation des stocks .....	(32)	(21)	11
Variation des créances clients et autres comptes débiteurs (1) .....	(344)	460	(109)
Variation des dettes fournisseurs et autres comptes créditeurs .....	224	180	148
Autres variations .....	16	10	13
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement de l'exercice .....	(136)	629	63
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation .....</b>	<b>1.422</b>	<b>2.240</b>	<b>1.641</b>
Investissements industriels .....	(798)	(737)	(603)
Investissements financiers .....	(2.849)	(1.071)	(495)
Cessions et réalisations d'actifs (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession) .....	712	218	3.410
<b>Trésorerie provenant des opérations d'investissement / désinvestissement .....</b>	<b>(2.935)</b>	<b>(1.590)</b>	<b>2.312</b>
Augmentation du capital et des primes .....	554	46	47
Acquisition d'actions propres .....	(169)	(921)	(786)
Dividendes versés aux actionnaires de GROUPE DANONE et aux minoritaires des sociétés intégrées .....	(366)	(393)	(404)
Variation nette des dettes à long terme .....	1.170	1.248	(467)
Augmentation nette des prêts à plus d'un an et autres valeurs immobilisées .....	(224)	108	(232)
Variation nette de l'endettement à moins d'un an .....	357	(416)	245
Variation des valeurs mobilières de placement .....	263	(146)	(2.418)
<b>Trésorerie provenant des opérations de financement .....</b>	<b>1.585</b>	<b>(474)</b>	<b>(4.015)</b>
<b>Incidence des variations de taux de change .....</b>	<b>12</b>	<b>(11)</b>	<b>(83)</b>
<b>Variation globale de la trésorerie .....</b>	<b>84</b>	<b>165</b>	<b>(145)</b>
<b>Disponibilités au 1er janvier .....</b>	<b>464</b>	<b>548</b>	<b>713</b>
<b>Disponibilités au 31 décembre .....</b>	<b>548</b>	<b>713</b>	<b>568</b>

(1) Dont effet du programme de cession de créances (voir Note 12).

Voir l'Annexe pages 70 à 99 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.



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

	En nombre d'actions		En millions d'euros					Capitaux propres Part du Groupe
	Composant le capital <sup>(1)</sup>	En Circulation <sup>(1)</sup>	Capital	Primes	Bénéfices accumulés	Différences de conversion	Actions propres	
<b>Situation au 31 décembre 1999</b>	148.271.176	135.127.744	113	2.422	5.209	(173)	(1.425)	6.146
Augmentation de capital	655.610	655.610		45				45
Réduction de capital	(6.400.000)	(6.400.000)	(6)	(788)				(794)
Conversion d'obligations	6.559.422	6.559.422	7	547				554
Conversion en € du capital			35	(35)				-
Résultat de l'exercice 2000					721			721
Dividendes distribués					(234)			(234)
Différences de conversion						110		110
Variation des actions propres		5.037.560					641	641
<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

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

Au 31 décembre 2002, les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de la zone Euro s'élèvent à 235 millions d'euros.

Voir l'Annexe pages 70 à 99 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

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

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

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

**A. Principes de consolidation**

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

La mise en œuvre de ces principes n'occasionne pas de différence significative avec l'application des méthodes d'évaluation préconisées par les principes comptables généralement admis aux Etats-Unis d'Amérique, auxquels le Groupe se réfère également en raison du caractère international de ses activités, à l'exception essentiellement du traitement des marques et des goodwill et de l'évaluation de certains instruments financiers. Un rapprochement détaillé, 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, figure dans le chapitre 5.2.3. du document de référence 2002.

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

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

En 2002, sur 152 sociétés consolidées (162 en 2001 et 156 en 2000), 129 font l'objet d'une intégration globale (142 en 2001, 139 en 2000) et 23 d'une mise en équivalence (20 en 2001, 17 en 2000). La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation au 31 décembre 2002, des sociétés entrées et des sociétés sorties figure à la *Note 29*.

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

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

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

*Traduction des opérations en devises*

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

*Conversion des états financiers des sociétés étrangères*

Dans le cas général où la monnaie fonctionnelle est la monnaie nationale les postes du bilan sont exprimés sur la base des cours officiels de fin d'exercice, les postes du compte de résultat sont convertis en utilisant pour

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

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

chaque devise le cours moyen de l'exercice, et les différences de conversion engendrées par la traduction en euros des comptes des sociétés étrangères sont incluses dans les capitaux propres, au compte "Différences de conversion", jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels elles se rapportent soient vendus ou liquidés. Les écarts d'acquisition sont convertis au taux de fin d'exercice à l'exception des écarts d'acquisition de sociétés de la zone euro pour lesquels des taux historiques ont été maintenus.

Dans les quelques cas où la monnaie fonctionnelle n'est pas la monnaie nationale (pays à très fort taux d'inflation : Roumanie, Russie et Turquie) la conversion des états financiers est différente du cas général, les immobilisations, les titres de participation, et les fonds propres, ainsi que les produits et charges y afférents étant traduits en euros sur la base des cours historiques des devises étrangères.

**C. Immobilisations incorporelles**

*Ecarts d'acquisition : "goodwills"*

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

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

Les goodwills sont amortis sur une durée de vingt à quarante ans, en majorité sur quarante ans, et selon un plan qui reflète aussi raisonnablement que possible les hypothèses retenues, les objectifs fixés et les perspectives envisagées au moment de l'acquisition.

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

*Marques et autres immobilisations incorporelles*

L'affectation de l'écart de première consolidation aux marques concerne uniquement des marques acquises de valeur importante et durable, soutenues par des dépenses de publicité pour lesquelles la durée de vie est considérée comme indéterminée. Leur évaluation, effectuée avec l'aide de consultants spécialisés, tient compte en particulier de leur notoriété et de leur contribution aux résultats. Ces marques qui bénéficient d'une protection juridique ne font pas l'objet d'amortissement. Une provision pour dépréciation est comptabilisée dans les résultats si leur valeur vient à décliner de façon importante et durable.

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

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

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

**D. Immobilisations corporelles**

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

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

Un amortissement exceptionnel est comptabilisé dans les résultats si la valeur d'utilité des immobilisations vient à décliner.

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

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

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

- d'une part la durée de vie physique qui est fonction des taux de casses interne et externe et de l'usure de l'emballage ; et
- d'autre part la durée de vie commerciale de l'emballage qui prend en compte les changements d'emballages prévus ou probables.

Lors du changement du taux de consignation, la dette de consignation est évaluée au nouveau taux ; la perte éventuelle constatée est répartie sur la durée de vie des emballages.

**E. Titres de participation**

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

**F. Stocks**

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

**G. Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur prix de revient ou à leur valeur de marché lorsque celle-ci s'avère inférieure. Aux 31 décembre 2002, 2001 et 2000, la valeur de marché de ces actifs est proche de leur prix de revient.

**H. Disponibilités**

Les disponibilités consistent en des placements pouvant être rendus immédiatement disponibles et dont l'échéance, à l'origine, est égale ou inférieure à trois mois. Ils sont évalués au prix de revient, qui est généralement très proche de la valeur de marché.

**I. Actions propres**

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

**J. Subventions**

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

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

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

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

**K. Impôts différés**

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporaires entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé à l'exception toutefois des goodwill et des marques majeures, indissociables des sociétés elles-mêmes, et donc non cessibles séparément, constatées en affectation des écarts de consolidation des sociétés acquises. Selon la méthode du report variable, les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement des différences temporaires. Les réserves des filiales consolidées ne donnent pas lieu à la constitution d'une provision pour impôt de distribution lorsque le Groupe a décidé de ne pas distribuer ces réserves dans un avenir prévisible.

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

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

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

Ces engagements sont couverts par des fonds de retraite auxquels le Groupe contribue, ou par des provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

Les engagements du Groupe au titre des régimes de prévoyance font l'objet de provisions au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés. Ces provisions sont déterminées en appliquant une méthode actuarielle rétrospective, qui tient compte de l'espérance de vie et de prévisions d'évolution des dépenses médicales.

**M. Instruments financiers**

Afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux qui découlent de son activité industrielle et commerciale, le Groupe utilise, principalement au travers de filiales spécialisées, des instruments financiers cotés sur des marchés organisés ou conclus de gré à gré avec des contreparties de premier plan. La politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

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

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

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

**N. Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires est enregistré à l'expédition des produits, il est constaté net de droits d'accises, de remises et ristournes 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 serait réduit de 1.047, 1.069 et 1.299 millions d'euros respectivement en 2002, 2001 et 2000. Le chiffre d'affaires résultant de la commercialisation de boissons ne faisant pas partie du portefeuille de marques du Groupe, principalement de la bière jusqu'en 2000, est constaté net du coût d'achat des produits correspondants.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

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

**O. Dépenses de publicité**

Les dépenses de publicité sont passées en charges dans l'exercice au titre duquel elles sont encourues. Elles s'élèvent au titre de 2002, 2001 et 2000 respectivement à 845, 810 et 790 millions d'euros.

**P. Frais de recherche et développement**

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

**Q. Eléments exceptionnels**

Les charges et produits exceptionnels sont constitués des éléments significatifs qui en raison de leur nature ou de leur caractère inhabituel et de leur non récurrence ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité opérationnelle du Groupe, tels que les plus ou moins values de cession de sociétés, des charges de restructuration ou des amortissements exceptionnels d'immobilisations corporelles et incorporelles.

**R. Bénéfice par action**

Le bénéfice net par action est déterminé en divisant le bénéfice net par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice, après déduction des actions de la société GROUPE DANONE détenues par les sociétés consolidées par intégration globale.

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

**S. Utilisation d'estimations**

La préparation des comptes consolidés conformément aux principes comptables généralement admis nécessite la prise en compte d'estimations et d'hypothèses réalisées par la direction du Groupe et pouvant affecter les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels mentionnés en annexe, ainsi que les charges et produits du compte de résultat. Il est possible que la réalité se révèle différente de ces estimations et hypothèses.

**T. Reclassements**

La présentation de certains éléments des états financiers de l'exercice 2000 et 2001 peut être modifiée afin de la rendre homogène avec les règles adoptées au cours de l'exercice en cours.

**NOTE 2 – Eléments exceptionnels**

En 2002, les éléments exceptionnels correspondent 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 1<sup>er</sup> 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, des éléments exceptionnels figurent également dans la ligne résultat des sociétés mises en équivalence pour un montant négatif de 33 millions d'euros et correspondent à un amortissement exceptionnel de



**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 2 – Eléments exceptionnels (suite)**

goodwill concernant une filiale de la société BSN Glasspack, des coûts de restructuration de la société BSN Glasspack et 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 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 exceptionnels .....	<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 fromagerie 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.

En 2000, les éléments exceptionnels correspondaient à des plus values résultant des cessions intervenues dans le cadre du désengagement des activités brassicoles en Europe (France, Belgique, Espagne et Italie) pour 156 millions d'euros, à des dépréciations d'actifs pour 92 millions d'euros et en particulier la dépréciation de la marque Bagley (Biscuits en Argentine) pour 69 millions d'euros et enfin à des coûts de restructuration principalement dans le pôle produits laitiers frais en Espagne pour 41 millions d'euros. Après impôts et intérêts minoritaires, le solde net des plus values de cession et dépréciation d'actifs était positif de 1 million d'euros alors que les coûts de restructuration avaient un impact négatif de 18 millions d'euros.

L'impact des éléments exceptionnels non récurrents sur le bénéfice net par action dilué se traduit par une augmentation de 3,32 euros par action en 2002, une diminution de 4,54 euros par action en 2001 et un impact négligeable en 2000.

**NOTE 3 – Investissements financiers**

En 2002, les investissements financiers concernent :

- 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.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 3 – Investissements financiers (suite)**

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 USA dans les Eaux et les Produits Laitiers Frais), Galbani (Produits Laitiers Frais en Italie) et Bagley (Biscuits en Argentine).

En 2000, les investissements financiers concernaient :

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

**NOTE 4 – Eléments postérieurs à la clôture**

Le Groupe DANONE a signé en novembre dernier un protocole visant à l'acquisition en janvier 2003 de la totalité du capital de la société Sparkling Spring Water Holdings. Le Groupe Sparkling Spring Water réalise un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros principalement au Canada, Royaume Uni, Etats Unis et Pays Bas dans le secteur de l'eau en bonbonnes (HOD).

**NOTE 5 – Immobilisations corporelles**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Terrains . . . . .	304	316	235
Constructions et immeubles locatifs . . . . .	1.791	1.839	1.427
Installations techniques, matériel et outillage industriels . . . . .	4.717	5.120	4.197
Emballages commerciaux récupérables . . . . .	122	168	182
Matériel de transport, matériel de bureau et autres immobilisations . . . . .	664	739	610
Immobilisations en cours . . . . .	446	365	244
Total . . . . .	<u>8.044</u>	<u>8.547</u>	<u>6.895</u>
Amortissements cumulés . . . . .	<u>(4.080)</u>	<u>(4.473)</u>	<u>(3.903)</u>
Montant net . . . . .	<u>3.964</u>	<u>4.074</u>	<u>2.992</u>

**NOTE 6 – Immobilisations incorporelles**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Goodwills . . . . .	5.829	6.574	3.915
Marques . . . . .	1.720	1.660	1.259
Autres immobilisations incorporelles . . . . .	353	373	459
Total . . . . .	<u>7.902</u>	<u>8.607</u>	<u>5.633</u>
Amortissements des goodwills . . . . .	(881)	(1.500)	(775)
Amortissements et provisions des autres immobilisations incorporelles . . . . .	(300)	(299)	(225)
Amortissements cumulés . . . . .	<u>(1.181)</u>	<u>(1.799)</u>	<u>(1.000)</u>
Montant net . . . . .	<u>6.721</u>	<u>6.808</u>	<u>4.633</u>

**Goodwills**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier . . . . .	3.367	4.948	5.074
Augmentations de l'exercice . . . . .	2.030	846	170
Diminutions de l'exercice . . . . .	(315)	(557)	(1.979)
Amortissements de l'exercice . . . . .	<u>(134)</u>	<u>(163)</u>	<u>(125)</u>
Au 31 décembre . . . . .	<u>4.948</u>	<u>5.074</u>	<u>3.140</u>

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 6 – Immobilisations incorporelles (suite)**

Aucun montant individuel ne représente plus de 5 % du total de ce poste, à l'exception des goodwill des sociétés Danone Waters of North America USA, Lu, Volvic et Jacob's Bakery dont le montant net total s'élève à 1.548 millions d'euros environ au 31 décembre 2002.

Les augmentations et diminutions des exercices 2002, 2001 et 2000 proviennent essentiellement des acquisitions et cessions des sociétés intégrées globalement ou mises en équivalence, telles que décrites en *Notes 2 et 3* après réaffectation des actifs incorporels identifiables aux postes de bilan concernés. Les diminutions de l'exercice résultent pour 661 millions d'euros des amortissements exceptionnels de goodwill (cf note 2) pour 351 millions d'euros de la cession des activités Eau Domestique USA, pour 229 millions d'euros des cessions des sociétés Galbani, Dongxihu et Haomen ; le solde, soit 738 millions d'euros, provient de l'évolution des parités de conversion des devises, principalement de l'Amérique latine.

Une charge d'amortissement de 125 millions d'euros est comptabilisée pour 109 millions d'euros à la rubrique "Autres charges et produits" pour les sociétés intégrées globalement (149 millions d'euros en 2001 et 124 millions d'euros en 2000) et pour 16 millions d'euros à la rubrique "Résultat des sociétés mises en équivalence" (14 millions d'euros en 2001 et 10 millions d'euros en 2000).

Les goodwill constatés sur les sociétés mises en équivalence s'élèvent à 406 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2002 (471 millions d'euros au 31 décembre 2001 et 334 millions d'euros au 31 décembre 2000).

**Marques**

Les marques, non amorties, figurant sous 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 2002 provient, 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 7 – Prêts à plus d'un an**

Au 31 décembre 2002, ce poste comprend un montant de 364 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.

**NOTE 8 – Titres de participation**

<u>(En millions d'euros et en valeurs nettes)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Participations consolidées en début d'année suivante .....	206	104	161
Participations contrôlées de façon majoritaire .....	43	78	33
Participations minoritaires supérieures à 20 % .....	2	29	14
Participations inférieures à 20 % .....	<u>320</u>	<u>218</u>	<u>426</u>
Total .....	<u>571</u>	<u>429</u>	<u>634</u>

Au 31 décembre 2002, ce poste comprend les titres de la société Chateaud'eau International acquise en décembre 2002 et qui sera consolidée en 2003 et regroupe principalement les participations minoritaires dans les sociétés Scottish et Newcastle plc, Yakult, Wimm Bill Dann et National Foods.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 9 – Sociétés mises en équivalence**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier .....	289	408	553
Mises en équivalence de l'exercice ( <i>Note 29</i> ) .....	160	118	155
Cessions de l'exercice .....	(61)	–	–
Résultats .....	33	39	17
Dividendes versés .....	(28)	(26)	(30)
Autres variations .....	15	14	(35)
Au 31 décembre .....	<u>408</u>	<u>553</u>	<u>660</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>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Chiffre d'affaires :			
– Europe de l'Ouest .....	2.413	2.602	2.527
– International .....	1.568	1.777	1.893
Bénéfice net .....	163	197	162
Capitaux propres .....	1.417	1.740	1.946

**NOTE 10 – Autres immobilisations financières**

Aux 31 décembre 2001 et 2000, 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 11 – Stocks**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Marchandises .....	72	64	59
Matières et fournitures .....	284	304	247
Produits semi-ouvrés et travaux en cours .....	60	60	26
Produits finis .....	298	317	250
Emballages commerciaux non récupérables .....	34	44	34
Moins provisions .....	(20)	(25)	(24)
Montant net .....	<u>728</u>	<u>764</u>	<u>592</u>

**NOTE 12 – Clients et comptes rattachés – Autres comptes débiteurs**

**Clients et comptes rattachés**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Clients et comptes rattachés .....	1.794	1.308	900
Effets à recevoir .....	89	88	136
Moins provision pour dépréciation des créances douteuses .....	(99)	(107)	(89)
Montant net .....	<u>1.784</u>	<u>1.289</u>	<u>947</u>
Dont effets escomptés non échus .....	7	8	3

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 12 – Clients et comptes rattachés – Autres comptes débiteurs (suite)**

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Au 1 <sup>er</sup> janvier .....	137	99	107
Dotations (nettes de reprises) de l'exercice .....	22	28	22
Utilisations de l'exercice .....	(24)	(20)	(20)
Effet des variations de taux de change et autres variations .....	(36)	–	(20)
Au 31 décembre .....	<u>99</u>	<u>107</u>	<u>89</u>

Compte tenu du nombre important de clients répartis dans de très nombreux pays, le Groupe considère qu'il n'y a pas de risque de crédit significatif, ni de dépendance économique marquée vis-à-vis d'un client en particulier ; le chiffre d'affaires mondial réalisé avec le premier client du Groupe représente 10 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

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

Le coût moyen de ces accords, net du produit de recouvrement des créances, est de environ 3,22 % des créances cédées en 2002 (3,90 % en 2001) et il est enregistré en frais financiers.

Les créances cédées nettes du dépôt de garantie compris dans les créances clients s'élèvent à 706 millions d'euros au 31 décembre 2002 (685 millions d'euros au 31 décembre 2001).

**Autres comptes débiteurs**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Etat et collectivités .....	324	301	325
Intérêts courus à recevoir .....	37	16	28
Charges constatées d'avance .....	92	87	72
Acomptes versés aux fournisseurs .....	66	62	44
Autres .....	<u>322</u>	<u>304</u>	<u>394</u>
Total .....	<u>841</u>	<u>770</u>	<u>863</u>

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**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>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>
<b>2000</b>			
Avant dilution . . . . .	721	140.662.272	5,13
Options de souscription ou d'achat d'actions . . . . .	–	711.449	(0,03)
Après dilution . . . . .	<u>721</u>	<u>141.373.721</u>	<u>5,10</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 avec une échéance qui ne peut dépasser six à huit ans à partir de la date d'octroi.

L'Assemblée Générale a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, au titre d'un plan de mai 2001 pour une période maximale de 26 mois, des options donnant droit à l'achat d'actions, préalablement achetées par la société dans la limite de deux millions d'actions. Au 31 décembre 2002, 1.070.250 options pouvaient encore être attribuées au titre de ce plan, mais les précédentes autorisations concernant les plans de 1995, 1997 et 1999 ne pouvaient plus donner lieu à de nouvelles attributions.

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

<u>Année d'octroi des options</u>	<u>Prix de souscription ou d'achat</u> (en euros)	<u>Nombre d'options non exercées au 31 décembre 2002</u>
1997 . . . . .	64,1 – 66,8	209.365
1998 . . . . .	78,0 – 116,2	424.350
1999 . . . . .	111,5 – 128,4	572.780
2000 . . . . .	103,1 – 155,8	673.840
2001 . . . . .	141,6 – 147,1	899.900
2002 . . . . .	121,5 – 138,8	774.100
Total . . . . .		<u>3.554.335</u>



**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 14 – Options de souscription et d’achat d’actions (suite)**

Les mouvements de l’exercice ont été les suivants :

<u>(Nombre d’options)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Options en circulation au 1er janvier .....	2.314.540	2.519.650	3.169.425
Options consenties .....	722.840	899.900	774.100
Options levées .....	(480.930)	(181.325)	(295.990)
Options échues non exercées .....	(36.800)	(68.800)	(93.200)
Options en circulation au 31 décembre .....	<u>2.519.650</u>	<u>3.169.425</u>	<u>3.554.335</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 tout porteur d’obligations pourra, à son seul gré, demander le remboursement en numéraire par anticipation de tout ou partie des obligations dont il sera propriétaire le 19 juin 2003, le 19 juin 2004 et le 19 juin 2005 ; les obligations seront alors remboursées au pair majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu’à la date de remboursement effectif. Par ailleurs, une exigibilité anticipée en cas de défaut est prévue. Parallèlement, GROUPE DANONE pourra, à son seul gré, procéder à tout moment, à compter du 1er janvier 2005 et jusqu’au 31 décembre 2006, au remboursement anticipé de la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu’à la date de remboursement effectif, si le cours de l’action Danone excède 30 % du prix du remboursement anticipé (à titre indicatif 259,17 euros).

**NOTE 16 – Dettes à plus d’un an**

**Répartition par nature**

<u>(En millions d’euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Emprunts obligataires (taux d’intérêt moyen : 4,7 %, 2001 : 4,8 % ; 2000 : 6,1 %) ...	1.299	1.223	1.505
Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation (taux d’intérêt moyen : 3,3 % – 2001 : 4,5 % – 2000 : 4,3 %) .....	3.451	3.485	2.918
Moins partie à moins d’un an .....	<u>(579)</u>	<u>(283)</u>	<u>(1.331)</u>
Total .....	<u>4.171</u>	<u>4.425</u>	<u>3.092</u>

Au cours de l’exercice 2002, GROUPE DANONE a émis trois emprunts obligataires indexés sur le cours de l’action GROUPE DANONE. Ces emprunts ont un montant nominal de 200 millions d’euros, 37,5 millions d’euros et 37,5 millions d’euros et des échéances comprises entre 18 et 30 mois. A échéance, 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 100 % 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 échéance, GROUPE DANONE 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 2002, GROUPE DANONE détient 2.105.114 actions propres en couverture de ces emprunts indexés.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 16 – Dettes à plus d'un an (suite)**

**Répartition par échéances et par devises**

<u>Années d'échéance</u>	<u>2000</u>	<u>Années d'échéance</u>	<u>2001</u>	<u>Années d'échéance</u>	<u>2002</u>	<u>(En millions d'euros)</u>			
						<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	
2002	1.129	2003	919	2004	839	Euro	4.121	4.396	2.987
2003	927	2004	1.246	2005	625	Dollar USA	12	9	51
2004	323	2005	379	2006	323	Peso Mexicain	–	–	27
2005	125	2006	358	2007	347	Roupie Indienne	23	12	20
2006-2010	148	2007-2011	44	2008-2012	58	Dollar Singapour	4	–	4
Après 2010	1.512	Après 2011	1.476	Après 2012	891	Renminbi Chinois	6	5	1
Indéterminées	7	Indéterminées	3	Indéterminées	9	Livre Sterling	1	1	1
						Autres	4	2	1
Total	<u>4.171</u>	Total	<u>4.425</u>	Total	<u>3.092</u>	Total	<u>4.171</u>	<u>4.425</u>	<u>3.092</u>

Au 31 décembre 2002, le Groupe bénéficie d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, lui offrant la possibilité d'utiliser 2.900 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme, au-delà de l'endettement figurant au bilan à cette date (2.960 millions d'euros au 31 décembre 2001, 2.725 millions d'euros au 31 décembre 2000). Dans le cadre de cet engagement à long terme des prêteurs, le Groupe utilise au 31 décembre 2002 l'équivalent de 880 millions d'euros (1.465 millions d'euros en 2001, 1.505 millions d'euros en 2000) ; cette dette est classée en long terme.

**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 : 4,7 % (5 % en 2001, 5,4 % en 2000) ;
- taux de croissance des salaires entre 1,5 % et 2,8 % (2 % et 3 % en 2001, 2 % et 3 % en 2000) 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 2001, 8 % en 2000).

**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 ;

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 17 – Provisions pour engagements de retraite, indemnités de fin de carrière, et prévoyance (suite)**

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

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 2002, 2001 et 2000.

(En millions d'euros)	2000		2001		2002	
	France	Etranger	France	Etranger	France	Etranger
Droits accumulés sans projection de salaire (ABO) .....	226	454	232	472	237	409
Droits accumulés avec projection de salaire (PBO) .....	255	472	265	506	278	452
Valeur de marché des fonds .....	79	313	76	312	72	276
Droits accumulés nets des investissements dans les fonds	176	159	189	194	206	176
Eléments non amortis :						
Ecarts actuariels non provisionnés et modifications de plans .....	10	6	13	36	14	96
Engagements provisionnés au bilan .....	<u>166</u>	<u>153</u>	<u>176</u>	<u>158</u>	<u>192</u>	<u>80</u>

Les engagements de retraite sur la base des niveaux de salaires actuels ou passés (ABO) sont supérieurs aux fonds et aux provisions constitués de 60 millions d'euros environ au 31 décembre 2002.

Certaines sociétés accordent à leurs retraités le bénéfice d'un régime de couverture des frais médicaux. Les provisions relatives à ces prestations s'élèvent à 11 millions d'euros au 31 décembre 2002, 2001 et 2000 et sont reprises à la rubrique "Droits accumulés avec projection de salaire" du tableau ci-dessus.

Les variations durant les exercices 2002, 2001 et 2000, 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 2000 .....	731	367	39	325
Charge de l'exercice :				
– Droits acquis .....	30			30
– Effet de l'actualisation .....	33			33
– Rendement des fonds .....		23		(23)
– Amortissement des écarts .....			(6)	6
Prestations versées aux retraités .....	(49)	(27)		(22)
Cotisations versées aux fonds .....		16		(16)
Ecarts actuariels non constatés au bilan .....	17		17	–
Effet de la variation des taux de change .....	1	1		0
Autres mouvements .....	(36)	12	(34)	(14)
Solde au 31 décembre 2000 .....	<u>727</u>	<u>392</u>	<u>16</u>	<u>319</u>

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 17 – Provisions pour engagements de retraite, indemnités de fin de carrière, et prévoyance (suite)**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Droits accumulés avec projection de salaire</u>	<u>Valeur de marché des fonds</u>	<u>Eléments non amortis</u>	<u>Engagements provisionnés au bilan</u>
Solde au 1 <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	0
Autres mouvements .....	<u>(12)</u>	<u>8</u>	<u>(18)</u>	<u>(2)</u>
Solde au 31 décembre 2001 .....	<u>771</u>	<u>388</u>	<u>49</u>	<u>334</u>

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Droits accumulés avec projection de salaire</u>	<u>Valeur de marché des fonds</u>	<u>Eléments non amortis</u>	<u>Engagements provisionnés au bilan</u>
Solde au 1 <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 .....	<u>(57)</u>	<u>3</u>	<u>15</u>	<u>(75)</u>
Solde au 31 décembre 2002 .....	<u>730</u>	<u>348</u>	<u>110</u>	<u>272</u>

Les autres mouvements comprennent notamment les cotisations versées aux fonds par les employés, le reclassement en autres provisions et passifs à plus d'un an de provisions pour engagement de retraite relatives à des salariés concernés par un plan de restructuration, et l'effet des variations de périmètre principalement la cession de la société Galbani pour l'exercice 2002 et la cession des sociétés de l'activité Bière pour l'exercice 2000.

Les charges comptabilisées comprennent les éléments suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Revalorisation des droits acquis de l'année .....	30	28	23
Intérêts (impact de l'actualisation) .....	33	40	35
Rendement des fonds .....	(23)	(25)	(23)
Amortissement des écarts actuariels et éléments différés .....	<u>6</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Charge nette de la période .....	<u>46</u>	<u>46</u>	<u>39</u>

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 18 – Autres provisions et passifs à plus d'un an**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Restructurations .....	30	176	145
Autres provisions pour risques et charges .....	223	238	321
Impôts différés .....	121	113	13
Subventions d'investissement .....	13	15	13
Total .....	<u>387</u>	<u>542</u>	<u>492</u>

**Provisions pour restructuration**

Les provisions pour restructuration concernent les éléments suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Coût des départs des salaires</u>	<u>Réduction à leur valeur venale des actifs concernés</u>	<u>Coûts annexes</u>	<u>Total</u>
<b>Provision au 1<sup>er</sup> janvier 2000</b> .....	<u>5</u>	<u>8</u>	<u>5</u>	<u>18</u>
Dotations de l'exercice .....	1	–	–	1
Utilisations de l'exercice .....	(22)	(8)	(3)	(33)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises .....	<u>23</u>	<u>17</u>	<u>4</u>	<u>44</u>
<b>Provision au 31 décembre 2000</b> .....	<u>7</u>	<u>17</u>	<u>6</u>	<u>30</u>
Dotations de l'exercice .....	130	1	13	144
Utilisations de l'exercice .....	(7)	(16)	(3)	(26)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises .....	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>18</u>	<u>28</u>
<b>Provision au 31 décembre 2001</b> .....	<u>135</u>	<u>7</u>	<u>34</u>	<u>176</u>
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 .....	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>
<b>Provision au 31 décembre 2002</b> .....	<u>118</u>	<u>7</u>	<u>20</u>	<u>145</u>

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

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

**Autres provisions pour risques et charges**

Les autres provisions pour risques et charges s'analysent ainsi :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Risques commerciaux .....	106	87	102
Risques financiers et fiscaux .....	60	92	159
Provisions mathématiques de réassurance .....	57	59	60
	<u>223</u>	<u>238</u>	<u>321</u>

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 18 – Autres provisions et passifs à plus d'un an (suite)**

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 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.

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

En outre, la Commission Européenne enquête sur des ententes supposées sur le marché de la Bière dans certains pays d'Europe et a ainsi procédé à des vérifications dans certains pays auprès des principaux acteurs du marché, notamment en France. Au stade actuel, il est impossible de préjuger de l'issue de ces enquêtes, ou de la date à laquelle elles seront closes, et donc des conséquences éventuelles pour le Groupe, notamment au regard des garanties données à Scottish & Newcastle lors du désengagement du Groupe de ses activités brassicoles européennes. Aucune provision n'a donc été comptabilisée à ce titre.

**NOTE 19 – Fournisseurs et comptes rattachés—Autres comptes créditeurs**

**Fournisseurs et comptes rattachés**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Fournisseurs .....	1.524	1.506	1.322
Effets à payer .....	195	209	194
Total .....	<u>1.719</u>	<u>1.715</u>	<u>1.516</u>

**Autres comptes créditeurs**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Personnel et charges sociales .....	331	341	353
Remises de fin d'année à accorder aux clients .....	312	366	380
Etat et collectivités .....	251	353	291
Dette de consignation d'emballages .....	54	79	89
Intérêts courus à payer .....	27	20	47
Impôts à payer .....	214	120	111
Autres .....	416	562	585
Total .....	<u>1.605</u>	<u>1.841</u>	<u>1.756</u>

**NOTE 20 – Rémunérations et effectifs**

Les frais de personnel du Groupe (charges sociales comprises) s'élèvent pour l'exercice 2002 à 1.930 millions d'euros (2.066 millions d'euros en 2001, 2.067 millions d'euros en 2000) dont 9 millions d'euros (9,6 millions en 2001 et 8,4 millions en 2000) 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 2002, 2001 et 2000 s'analysent comme suit :

	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
France .....	11.759	12.275	12.236
Reste de l'Europe .....	16.264	16.027	11.621
International .....	58.634	72.258	68.352
Total Groupe .....	<u>86.657</u>	<u>100.560</u>	<u>92.209</u>



**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 20 – Rémunérations et effectifs (suite)**

A périmètre comparable, les effectifs du Groupe s'élèvent aux 31 décembre 2002 et 2001, respectivement à 92.209 et 93.020 personnes.

**NOTE 21 – Dotation aux amortissements**

La dotation aux amortissements se décompose ainsi :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Immobilisations corporelles .....	561	591	577
Goodwills .....	124	149	109
Autres immobilisations incorporelles .....	72	37	35
Total .....	<u>757</u>	<u>777</u>	<u>721</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 661 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>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Participation et intéressement .....	122	108	117
Amortissement des goodwills .....	124	149	109
Autres .....	(10)	(37)	30
Total .....	<u>236</u>	<u>220</u>	<u>256</u>

La ligne "Autres" comprend notamment principalement 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>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Frais financiers .....	284	323	247
Produits financiers .....	(55)	(39)	(74)
Autres éléments financiers nets .....	(36)	(104)	(63)
Total .....	<u>193</u>	<u>180</u>	<u>110</u>

Le montant net, au titre des intérêts financiers payés ou encaissés, s'élève en 2002, 2001 et 2000 respectivement à 105, 202 et 225 millions d'euros.

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

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 24 – Impôts sur les bénéfiques**

**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>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Résultat avant impôts :			
– des sociétés françaises .....	673	336	1.041
– des sociétés étrangères .....	707	336	897
Total .....	<u>1.380</u>	<u>672</u>	<u>1.938</u>
Charge (produit) d'impôts :			
• Impôts courants :			
– des sociétés françaises .....	240	115	177
– des sociétés étrangères .....	321	317	323
	<u>561</u>	<u>432</u>	<u>500</u>
• Impôts différés :			
– des sociétés françaises .....	(13)	9	(17)
– des sociétés étrangères .....	14	(25)	7
	<u>1</u>	<u>(16)</u>	<u>(10)</u>
Total .....	<u>562</u>	<u>416</u>	<u>490</u>

GROUPE DANONE bénéficie du régime d'intégration fiscale qui permet, dans certaines limites et sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux de la plupart des filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 %. Les sociétés qui ont opté pour ce régime ont signé avec GROUPE DANONE une convention relative aux modalités d'application de l'intégration fiscale, en conformité avec les règles fixées par l'administration fiscale. 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 sociétés s'élève aux 31 décembre 2002, 2001 et 2000 respectivement à 431, 453 et 388 millions d'euros.

**Analyse du taux effectif d'imposition**

Le taux effectif d'imposition du Groupe s'élève à 25,28 % en 2002 (61,90 % en 2001 et 40,75 % en 2000), et l'écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 35,43 % en 2002, 36,43 % en 2001 et 37,76 % en 2000 s'analyse comme suit :

<u>(En pourcentage du résultat avant impôts)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Taux courant d'impôt en France .....	37,76	36,43	35,43
Effet de l'imposition des filiales étrangères .....	(1,88)	(5,01)	(0,36)
Effet de l'amortissement des goodwill .....	2,89	6,46	1,81
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 .....	1,98	(1,51)	(1,48)
Taux effectif d'imposition .....	<u>40,75</u>	<u>61,90</u>	<u>25,28</u>

**Impôts différés**

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

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 24 – Impôts sur les bénéfices (suite)**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Sur les différences temporaires actif :			
• provisions pour retraite . . . . .	62	67	84
• provisions pour restructuration . . . . .	17	66	23
Sur les déficits reportables :			
• montant brut . . . . .	136	75	117
• provision pour dépréciation . . . . .	(108)	(58)	(94)
Impôts différés actifs total à long terme . . . . .	<u>107</u>	<u>150</u>	<u>130</u>
Sur les différences temporaires passif :			
• amortissements des immobilisations corporelles . . . . .	(98)	(100)	(95)
• intérêts capitalisés . . . . .	(5)	(4)	(4)
• autres différences . . . . .	(125)	(159)	(44)
Impôts différés passifs total à long terme . . . . .	<u>(228)</u>	<u>(263)</u>	<u>(143)</u>
Impôts différés nets à long terme actif (passif) net . . . . .	<u>(121)</u>	<u>(113)</u>	<u>(13)</u>

Au 31 décembre 2002 les impôts différés à court terme représentent un actif net de 72 millions d'euros (actif net de 88 millions d'euros au 31 décembre 2001, 43 millions d'euros au 31 décembre 2000) et proviennent principalement de différences temporaires entre les résultats fiscaux et sociaux des sociétés du Groupe.

**Déficits fiscaux reportables**

Les déficits fiscaux reportables non utilisés, pour lesquels les crédits d'impôt correspondants ont fait l'objet d'une dépréciation et qui s'élèvent à environ 352 millions d'euros au 31 décembre 2002, expirent principalement au delà de l'année 2003 et proviennent notamment de la déductibilité fiscale des amortissements de goodwill dans certains pays. Le Groupe dispose au 31 décembre 2002 d'un report de moins values à long terme d'un montant voisin de 850 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 afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux qui découle de son activité industrielle et commerciale. En revanche, la politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

**Couverture du risque de taux**

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Contrats de swaps de taux, dont l'échéance au 31 décembre est :			
• inférieure à un an . . . . .	1.246	(2.505)	3.937
• comprise entre un et cinq ans . . . . .	1.416	1.107	1.921
• au-delà de cinq ans . . . . .	129	22	10
Contrats d'options de taux d'intérêts, dont l'échéance au 31 décembre est :			
• inférieure à un an . . . . .	(102)	(57)	4.694
• comprise entre un et cinq ans . . . . .	(2.189)	(2.954)	1.427
• au-delà de cinq ans . . . . .	(61)	–	–

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

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 25 – Instruments financiers (suite)**

Au 31 décembre 2002, la dette nette consolidée s'élève à environ 2 milliards d'euros. Compte tenu des couvertures de taux d'intérêt mises en place, le Groupe n'est pas exposé à une variation des taux à court terme au 31 décembre 2002 (son exposition à une hausse des taux à court terme portait sur 29 % de sa dette nette au 31 décembre 2001 et 47 % au 31 décembre 2000).

Avant gestion du risque de taux, le taux moyen de la dette nette consolidée du Groupe s'est élevé à 3,50 % en 2002 (5,08 % en 2001, 5,71 % en 2000). Après gestion, ce taux a été porté à 3,52 % en 2002 (5,07 % en 2001 et 5,52 % en 2000).

**Couverture du risque de change**

Les activités du Groupe DANONE dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays. En conséquence, l'exposition du Groupe au risque de change sur ses opérations commerciales est peu importante. La Direction Financière du Groupe utilise des instruments financiers pour réduire l'exposition nette du Groupe au risque de change, après compensation des positions résultant des opérations commerciales réalisées ainsi que prévisibles, de l'ensemble de ses filiales.

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

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Contrats d'(achats) ou de ventes à terme :			
• Livre Sterling .....	422	369	342
• Yen .....	72	151	106
• Dollar Américain .....	395	338	104
• Dollar Canadien .....	72	75	26
• Peso Mexicain .....	79	113	24
• Dollar Australien .....	–	–	18
• Franc Suisse .....	37	43	16
• Euro .....	(1.091)	(1.125)	(714)
• Autres devises .....	9	42	45
Total des (achats) et ventes à terme .....	<u>(5)</u>	<u>6</u>	<u>(33)</u>
Dont – Achats à terme .....	(1.682)	(1.523)	(1.028)
– Ventes à terme .....	1.676	1.529	995
Options de change .....	–	1	5
Total des instruments de change .....	<u>(6)</u>	<u>7</u>	<u>(28)</u>

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

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

Compte tenu du développement international du Groupe sur la base des chiffres 2002, la variation des taux de change hors zone euro aurait une incidence sur la conversion en euros d'environ 46 % du chiffre d'affaires (47 % en 2001 et 45 % en 2000) et 36 % du résultat opérationnel (34 % en 2001 et 35 % en 2000).

**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 2002, 2001 et 2000 se répartit de la sorte par contrepartie :

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 25 – Instruments financiers (suite)**

<u>(En pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre 2002, 2001 et 2000)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Notation de la contrepartie (rating Standard & Poors)			
• AAA .....	50 %	9 %	4 %
• AA .....	21 %	23 %	68 %
• A .....	29 %	68 %	28 %

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 :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2000</u>		<u>2001</u>		<u>2002</u>	
	<u>Valeur nette comptable</u>	<u>Valeur de marché</u>	<u>Valeur nette comptable</u>	<u>Valeur de marché</u>	<u>Valeur nette comptable</u>	<u>Valeur de marché</u>
<b>Bilan et hors bilan – Actifs et (Passifs)</b>						
<i>Hors éléments de dette nette</i>						
Prêts à plus d'un an .....	286	286	209	209	388	388
Titres de participation .....	571	665	429	498	634	706
Sociétés mises en équivalence .....	408	408	553	729	660	835
Autres immobilisations financières .....	981	1.015	900	931	284	287
Créances d'exploitation .....	2.625	2.625	2.059	2.059	1.810	1.810
Prêts à moins d'un an .....	166	166	190	190	128	128
Dettes d'exploitation .....	(3.324)	(3.324)	(3.556)	(3.556)	(3.272)	(3.272)
Instruments (hors bilan) de couverture de risques de change .....	–	(3)	–	(6)	–	33
<b>Bilan et hors bilan – Actifs et (Passifs)</b>						
<i>Dette Nette</i>						
Emprunts obligataires convertibles (et ... prime de remboursement provisionnée) ..	–	–	(1.000)	(1.005)	(1.000)	(1.011)
Dettes à plus d'un an .....	(4.171)	(4.200)	(4.425)	(4.450)	(3.092)	(3.101)
Emprunts à moins d'un an et banques ...	(1.013)	(1.013)	(511)	(511)	(1.546)	(1.564)
Valeurs mobilières de placement .....	235	235	396	398	2.801	2.804
Disponibilités .....	548	548	713	713	568	568
Instruments (hors bilan) de couverture ... des risques de taux .....	–	8	–	8	–	(8)

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

La valeur de marché des titres de participation ainsi que celle des autres immobilisations financières a été déterminée sur la base des cours de bourse pour les sociétés cotées et, pour les instruments non cotés, sur la base de leur valeur comptable, qui est jugée équivalente à leur valeur de marché, sauf dans le cas où le Groupe bénéficie d'une option de vente.

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

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 25 – Instruments financiers (suite)**

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

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

La valeur de marché de la dette nette représente ce que le Groupe paierait théoriquement pour racheter les emprunts (nets de liquidités reçues) qu'il a émis.

**NOTE 26 – Engagements**

**Engagements liés aux investissements financiers du Groupe**

Le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers actionnaires dans certaines filiales consolidées du Groupe, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. 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 2002 ces engagements financiers sont estimés à environ 2 milliards d'euros et aucun investissement financier supérieur à 100 millions d'euros à ce titre n'est actuellement envisagé.

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

**Autres engagements**

Le montant des autres engagements, garanties et engagements de location au 31 décembre 2002 représente respectivement 202 millions d'euros au titre des exercices 2003 à 2006 et 41 millions d'euros au delà.

Les engagements reçus au titre des sous-locations non résiliables s'élèvent à 23 millions d'euros.



**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 27 – Renseignements par pôles d’activité**

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

Les Pôles d’activité correspondent à cette structure.

(En millions d’euros)	2002					
	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Autres Activités Alimentaires	Emballage	Total Pôles
Chiffre d’affaires global par pôle .....	6.771	4.208	3.537	370	–	14.886
Cessions à l’intérieur des pôles .....	(476)	(517)	(305)	(14)	–	(1.312)
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
Investissements industriels .....	200	236	118	5	–	559
Amortissements .....	233	269	155	10	–	667
Marge brute d’autofinancement .....	746	556	295	54	–	1.651
Total bilan .....	3.643	4.245	4.033	390	–	12.311
		<b>Eléments centraux non répartis</b>				
	<b>Total Pôles</b>		<b>Total Groupe</b>			
Résultat opérationnel .....	1.644	(54)	1.590			
Résultat des sociétés en équivalence .....	17	–	17			
Investissements industriels .....	559	44	603			
Amortissements .....	667	54	721			
Marge brute d’autofinancement .....	1.651	(73)	1.578			
Total bilan .....	12.311	3.179	15.490			

  

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

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 27 – Renseignements par pôles d'activité (suite)**

(En millions d'euros)	2000					
	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Autres Activités Alimentaires	Emballage	Total Pôles
Chiffre d'affaires global par pôle	7.045	4.584	3.506	404	–	15.539
Cessions à l'intérieur des pôles	(515)	(443)	(251)	(26)	–	(1.235)
Chiffre d'affaires des pôles	6.530	4.141	3.255	378	–	14.304
Cessions inter pôles	(16)	–	(1)	–	–	(17)
Chiffre d'affaires hors Groupe	6.514	4.141	3.254	378	–	14.287
Résultat opérationnel	712	513	282	49	–	1.556
Résultat des sociétés en équivalence	(1)	16	10	–	9	34
Investissements industriels	307	395	83	8	–	793
Amortissements	259	302	172	12	–	745
Marge brute d'autofinancement	667	537	315	32	–	1.551
Total bilan	5.587	5.423	4.414	426	59	15.909
		<b>Total Pôles</b>		<b>Eléments centraux non répartis</b>		<b>Total Groupe</b>
Résultat opérationnel		1.556		(6)		1.550
Résultat des sociétés en équivalence		34		(1)		33
Investissements industriels		793		5		798
Amortissements		745		12		757
Marge brute d'autofinancement		1.551		7		1.558
Total bilan		15.909		1.324		17.233

**NOTE 28 – Répartition géographique de l'activité des pôles**

(En millions d'euros)	2002				2001			
	France	Reste de l'Europe	Reste du Monde	Total	France	Reste de l'Europe	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires global par zone géographique d'origine	4.247	4.933	5.706	14.886	4.064	5.487	6.262	15.813
Cessions Groupe à l'intérieur des zones géographiques	(45)	(323)	(71)	(439)	(42)	(350)	(70)	(462)
Chiffre d'affaires par zone géographique d'origine	4.202	4.610	5.635	14.447	4.022	5.137	6.192	15.351
Cessions Groupe entre zones géographiques	(676)	(193)	(23)	(892)	(651)	(210)	(20)	(881)
Chiffre d'affaires hors Groupe	3.526	4.417	5.612	13.555	3.371	4.927	6.172	14.470
Résultat opérationnel	494	599	551	1.644	462	584	552	1.598
Résultat des sociétés en équivalence	(43)	46	14	17	6	35	(2)	39
Investissements industriels	114	142	303	559	128	183	395	706
Marge brute d'autofinancement	518	513	620	1.651	505	526	591	1.622
Total bilan	3.734	3.845	4.732	12.311	3.991	5.283	6.986	16.260

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 28 – Répartition géographique de l'activité des pôles (suite)**

(En millions d'euros)	2000			
	France	Reste de l'Europe	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires global par zone géographique d'origine .....	4.340	5.593	5.606	15.539
Cessions Groupe à l'intérieur des zones géographiques .....	(42)	(320)	(94)	(456)
Chiffre d'affaires par zone géographique d'origine .....	4.298	5.273	5.512	15.083
Cessions Groupe entre zones géographiques .....	(566)	(213)	(17)	(796)
Chiffre d'affaires hors Groupe .....	3.732	5.060	5.495	14.287
Résultat opérationnel .....	526	541	489	1.556
Résultat des sociétés en équivalence .....	9	24	1	34
Investissements industriels .....	163	199	431	793
Marge brute d'autofinancement .....	515	515	521	1.551
Total bilan .....	4.247	5.277	6.385	15.909

En 2002, les exportations des sociétés françaises du Groupe DANONE se sont élevées à 719 millions d'euros, contre 681 millions d'euros en 2001 et 570 millions d'euros en 2000.

**NOTE 29 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2002**

**Sociétés consolidées pour la première fois en 2002**

- STONYFIELD
- DJURDJURA DANONE
- FRUCOR
- MONT ROUCOUS
- AQUARIUS
- CCDA WATERS
- INGETEC

**Sociétés fusionnées au 31 décembre 2002**

- LU POLSKA fusionnée avec LU SAN
- LES EAUX NAYA DU CANADA fusionnée avec DANONE WATERS OF NORTH AMERICA (Canada)
- DANONE SERVICES fusionnée avec DANONE ITALIE
- NEWCO fusionnée avec SAIWA
- BEST CORPORATION fusionnée avec GRIFFINS
- COFIVE fusionnée avec MECANIVER
- DANONE ARGENTINA fusionnée avec BAGLEY

**Sociétés qui ne sont plus consolidées au 31 décembre 2002 (sociétés cédées)**

- GALBANI FRANCE
- GALBANI ROYAUME UNI
- GALBANI SUISSE
- GALBANI BELGIQUE
- KRO BEER BRANDS
- FAS
- WUHAN EURO DONGXIHU BREWERY
- TANGSHAN UNITED EUROPEAN & HAOMEN BREWERY
- DIB AUSTRALIE
- DIB JAPAN

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 29 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2002 (suite)**

La société Egidio Galbani Spa a pris le nom de Roncevaux Spa après la cession de ses activités de fromage et de charcuterie le 30 avril 2002.

**LISTE DES SOCIETES CONSOLIDEES AU 31 DECEMBRE 2002**

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	99,93
DANONE	Autriche	100,00	99,93
DANONE	Belgique	100,00	100,00
STENVAL	Belgique	100,00	100,00
DANONE	Danemark	100,00	100,00
DANONE	Espagne	55,96	55,96
DANONE CANARIES	Espagne	78,50	43,93
DANONE	Finlande	100,00	100,00
DANONE	Irlande	100,00	100,00
DANONE	Italie	100,00	100,00
DANONE	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE	Portugal	97,61	54,02
DANONE	Royaume-Uni	100,00	100,00
DANONE SERDIKA	Bulgarie	69,64	69,64
DANONE	Hongrie	100,00	100,00
DANONE	Pologne	100,00	100,00
DANONE	Rép. Tchèque	98,30	98,30
DANONE	Roumanie	65,00	65,00
DANONE VOLGA	Russie	88,28	61,79
MOS DANONE	Russie	100,00	70,00
DANONE INDUSTRIA – ZAO	Russie	70,00	70,00
DANONE	Slovaquie	100,00	100,00
DANONE	Argentine	99,37	99,37
DANONE	Brésil	100,00	100,00
PROSPECT PARTICIPACOES	Brésil	100,00	100,00
DANONE CANADA DELISLE	Canada	100,00	100,00
DANNON COMPANY	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
DANONE CLOVER	Afrique du Sud	55,00	66,77
<b>BOISSONS</b>			
SA DES EAUX MINERALES D'EVIAN	France	100,00	100,00
SEAT (Sté d'Exploitation d'Activités Touristiques)	France	99,91	99,91
SMDA	France	100,00	100,00
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
DANONE WATERS UK & IRELAND	Royaume Uni	100,00	100,00

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 29 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2002 (suite)**

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
ZYWIEC ZDROJ	Pologne	88,02	88,02
AGUAS DE ARGENTINA	Argentine	100,00	100,00
VILLA ALPINA	Argentine	85,00	85,00
DANONE WATERS OF NORTH AMERICA	Canada	100,00	100,00
DANONE WATERS OF NORTH AMERICA	Etats-Unis	100,00	100,00
BONAFONT	Mexique	100,00	100,00
SALUS	Uruguay	57,36	42,30
SHENZHEN HEALTH DRINKS	Chine	60,00	54,20
WAHAHA	Chine	51,00	46,07
ROBUST	Chine	92,00	79,79
AQUA	Indonésie	74,00	66,85
FRUCOR	Nouvelle-Zélande	100,00	90,34
<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	99,93
LU BELGIE	Belgique	100,00	100,00
LU NORDICS	Danemark	100,00	100,00
LU ESPANA	Espagne	100,00	100,00
LU SUOMI OY	Finlande	100,00	100,00
PAPADOPOULOS	Grèce	60,00	60,00
W.&R. JACOB (Irish Biscuits)	Irlande	100,00	100,00
SAIWA	Italie	100,00	100,00
LU NEDERLAND	Pays-Bas	100,00	100,00
JACOB'S BAKERY	Royaume-Uni	100,00	100,00
LU GYORI	Hongrie	100,00	100,00
LU POLSKA	Pologne	75,00	75,00
BOLSHEVIK	Russie	76,07	76,07
OPAVIA – LU	République Tchèque	99,71	99,71
DANONE	Argentine	99,37	99,37
DANONE	Brésil	100,00	100,00
JIANGMEN DANONE BISCUITS	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI DANONE BISCUITS FOODS	Chine	100,00	90,34
BRITANNIA INDUSTRIES	Inde	40,15	19,76
DANONE	Indonésie	100,00	90,34
BRITANNIA BRANDS MALAYSIA	Malaisie	100,00	90,34
EVERCRISP	Malaisie	100,00	90,34
GRIFFIN'S FOODS	Nouvelle-Zélande	100,00	90,34
CONTINENTAL BISCUITS PAKISTAN	Pakistan	49,49	44,71
<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	90,34
SHANGHAI AMOY FOODS	Chine	60,00	54,20
<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
DIB PORTUGAL	Portugal	100,00	100,00
DIB CANADA	Canada	100,00	100,00

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 29 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2002 (suite)**

<u>Sociétés</u>	<u>Pays</u>	<u>Pourcentages</u>	
		<u>Contrôle du groupe</u>	<u>Intérêts</u>
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
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
INGETEC .....	France	99,96	99,96
ALFABANQUE .....	France	100,00	100,00
LODAHLIM FRANCE .....	France	100,00	100,00
DANONE HOLDING .....	Allemagne	99,93	99,93
DANONE VERMOGENS VERWALTUNG .....	Allemagne	100,00	99,93
DANONE FINANCE BENELUX .....	Belgique	100,00	100,00
MECANIVER .....	Belgique	100,00	100,00
DANONE FOODS .....	Etats-Unis	100,00	100,00
DANONE HOLDINGS USA / OSSAU LLC .....	Etats-Unis	100,00	100,00
FINANZIARIA IMPERIESE .....	Italie	100,00	99,98
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 .....	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	45,17
ABIL .....	Royaume-Uni	100,00	45,17
BRITANNIA BRANDS LTD .....	Royaume-Uni	100,00	90,34
DANONE HOLDINGS UK .....	Royaume-Uni	100,00	100,00
JINJA .....	Chine	100,00	90,34
ASIA HOST .....	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI DANONE CONSULTING .....	Chine	100,00	90,34
BANNATYNE / DOWBIGGIN / NACUPA / SPARGO / VALLETORT .....	Singapour	40,00	18,07
BHPL .....	Singapour	100,00	100,00
DANONE ASIA / KUAN / BRITANNIA BRANDS KUAN .....	Singapour	90,34	90,34
DANONE BRANDS SINGAPORE .....	Singapour	100,00	90,34
CALVON .....	Singapour	96,00	86,73



**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

**NOTE 29 – Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 2002 (suite)**

**Société 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>			
DANONE DJURDJURA .....	Algérie	51,00	51,00
CLOVER .....	Afrique du Sud	22,75	26,15
AL SAFI DANONE .....	Arabie Saoudite	50,10	50,10
STONYFIELD .....	Etats Unis	38,74	38,74
DELTA DAIRY .....	Grèce	30,00	30,00
STRAUSS DAIRY .....	Israël	20,00	20,00
CALPIS AJINOMOTO DANONE .....	Japon	50,00	50,00
CENTRALE LAITIERE DU MAROC .....	Maroc	29,22	29,22
BAKOMA .....	Pologne	18,15	52,43
STIAL / SOCOGES .....	Tunisie	50,00	50,00
DANONESA TIKVESLI .....	Turquie	50,00	50,00
<b>BOISSONS</b>			
MAHOU .....	Espagne	33,34	33,34
DASANBE .....	Espagne	50,00	50,00
POLSKA WODA .....	Pologne	50,00	50,00
CCDA WATERS .....	Etats-Unis	49,00	49,00
PUREZA AGA .....	Mexique	50,00	50,00
DANONESA DANONE SABANCI .....	Turquie	50,00	50,00
AQUARIUS .....	Chine	50,00	45,17
<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
<b>EMBALLAGE</b>			
BSN GLASSPACK .....	France	44,00	44,00

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES CONSOLIDES**  
**ANNEXE (suite)**

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

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

Ce rapprochement se présente comme suit :

<u>(En millions d'euros, excepté les données par action)</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
<b>Bénéfice net apparaissant dans les comptes consolidés</b>	721	132	1.283
<i>Ajustements US GAAP</i>			
1. Amortissement des marques et des goodwill	(43)	(42)	122
2. Dépréciation des marques et des goodwill	69	20	(2)
3. Résultat de cession d'actifs	79	-	(7)
4. Autres	(4)	24	32
Bénéfice net avec ajustements US GAAP avant impôts et intérêts minoritaires	822	134	1.428
Impact des ajustements ci-dessus sur les impôts	(19)	67	(8)
Impacts des ajustements ci-dessus sur les intérêts minoritaires	4	4	-
<b>Bénéfice net selon les US GAAP</b>	<b>807</b>	<b>205</b>	<b>1.420</b>
Bénéfice par action selon les US GAAP	5,74	1,47	10,77
Bénéfice net dilué par action selon les US GAAP	5,71	1,48	10,43
<b>Capitaux propres apparaissant dans les comptes consolidés</b>	<b>7.189</b>	<b>5.947</b>	<b>5.087</b>
<i>Ajustements US GAAP:</i>			
1. Amortissement des marques et des goodwill	(353)	(455)	(260)
2. Goodwills relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères	125	51	(45)
3. Plus-values latentes sur les titres disponibles à la vente	128	99	65
4. Autres	-	(39)	(40)
Impact des ajustements ci-dessus sur les impôts différés	(84)	(82)	(4)
Impacts des ajustements ci-dessus sur les intérêts minoritaires	36	33	33
<b>Capitaux propres selon les US GAAP</b>	<b>7.041</b>	<b>5.554</b>	<b>4.836</b>

**Tableau de variation des capitaux propres consolidés selon US GAAP**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2002</u>
<b>Situation au 31 décembre 2001</b>	<b>5.554</b>
Augmentation de capital	45
Réduction de capital	(550)
Dividendes distribués	(275)
Variation des actions propres	(223)
Bénéfice net selon les US GAAP en 2002	1.420
Autres variations <sup>(1)</sup> selon les US GAAP en 2002	(1.135)
<b>Situation au 31 décembre 2002</b>	<b>4.836</b>

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

Ces différences s'expliquent comme suit :

**1. Amortissement des marques et des goodwill.** Dans les comptes consolidés, les marques, qui ont été identifiées séparément lors d'une acquisition de société, ne sont pas systématiquement amorties mais peuvent faire l'objet d'un amortissement exceptionnel. 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. Ces différents facteurs sont revus périodiquement, pour évaluer si une modification du plan d'amortissement ou une réduction de valeur sont nécessaires.

En US GAAP, conformément au SFAS 142, les goodwill et les actifs incorporels à durée de vie indéfinie ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Le 1<sup>er</sup> janvier 2002, pour les besoins de ce rapprochement, la Société a adopté le SFAS 142, qui est d'application prospective. En conséquence, les dotations aux amortissements des goodwill enregistrées dans les comptes consolidés (122 millions d'euros en 2002) sont annulés dans le rapprochement ci-dessus.

En US GAAP, avant l'application du SFAS 142, conformément à APB 17, les actifs incorporels tels que les marques et goodwill devaient être amortis sur leur durée de vie, qui ne pouvait excéder 40 ans. Avant l'application du SFAS 142, pour les besoins de ce rapprochement, les marques étaient amorties sur 40 ans (soit une charge d'amortissement des marques de 42 millions d'euros en 2001 et de 43 millions d'euros en 2000, dans le rapprochement ci-dessus).

En conséquence, alors que les goodwill continuent à être amortis dans les comptes consolidés, ils ne le sont plus en US GAAP et les valeurs nettes des marques et des goodwill dans les comptes consolidés diffèrent de celles en US GAAP. De même les résultats de cession d'actifs ainsi que les amortissements exceptionnels peuvent être différents dans les deux référentiels.

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

L'amortissement des goodwill relatifs à l'acquisition de sociétés de la zone Euro (amortissement de la majorité des goodwill relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères jusqu'en 2000) est enregistré dans les comptes consolidés sur la base de valeurs brutes converties au cours de change historique. Dans le rapprochement ci-dessus avant l'adoption de SFAS 142 (en 2000 et 2001), la dotation annuelle aux amortissements était convertie sur la base du cours de change moyen de l'année.

**3. Stock options.** Jusqu'en janvier 1999, la Société accordait des stock options à certains employés avec un rabais, à un prix d'exercice inférieur au prix du marché au moment de l'attribution (depuis cette date, le prix d'exercice des stock options est égal à la juste valeur de l'action lors de leur attribution). La comptabilisation de ce rabais n'est pas traitée dans les normes comptables françaises et ces attributions n'ont pas d'impact sur le compte de résultat. Selon les US GAAP, le rabais, évalué à la date d'attribution, est considéré comme une rémunération des employés et étalé sur la durée moyenne de vie des options : le bénéfice net a en conséquence été diminué et les capitaux propres augmentés du montant correspondant à la rémunération relative aux stock options, soit 0,2 million d'euros au 31 décembre 2002 (1 million d'euros en 2001).

**4. Titres disponibles à la vente.** Dans les comptes consolidés, conformément aux normes comptables françaises, les titres disponibles à la vente sont enregistrés à leur coût d'acquisition, ou à leur valeur d'usage si celle-ci est inférieure au coût d'acquisition ; les éventuelles provisions pour dépréciation de ces titres sont enregistrées en résultat. Selon les US GAAP, les titres disponibles à la vente sont enregistrés à leur valeur de marché et les plus ou moins-values en résultant sont enregistrées dans les capitaux propres.

**5. Impôts différés sur les marques.** Les impôts différés sur les marques, résultant de l'affectation du prix d'acquisition, ne sont pas enregistrés dans les comptes consolidés. En conséquence, le goodwill provenant de l'acquisition de ces sociétés n'est pas augmenté du montant de tels impôts différés. Selon les US GAAP, un impôt différé passif, calculé au taux local d'imposition des plus-values à long terme, est enregistré et le goodwill est augmenté du même montant. Avant l'adoption du SFAS 142, l'impôt différé passif était enregistré en résultat au même rythme que l'amortissement de la marque correspondante, tandis que la charge d'amortissement du goodwill additionnel annulait ce produit.

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

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

**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 des actifs nets réévalués.

Selon les US GAAP, les intérêts minoritaires ne devraient pas être ajustés des réévaluations à la juste valeur des actifs nets acquis. En conséquence, la réévaluation à la juste valeur des marques correspondant aux intérêts minoritaires devrait être annulée, ce qui diminuerait les marques et les intérêts minoritaires de 133 millions d'euros au 31 décembre 2002 (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 dérivés.** Dans les comptes consolidés, les instruments dérivés de taux d'intérêt et de change, qui servent de couverture, sont des éléments hors bilan, en dehors des flux de trésorerie qu'ils ont pu engendrer. Les pertes ou gains sur ces instruments dérivés sont différés jusqu'au moment où l'élément couvert est enregistré lui-même dans le compte de résultat.

Selon les US GAAP, tous les instruments dérivés sont enregistrés dans le bilan à leur juste valeur conformément à la norme SFAS 133 "Comptabilisation des instruments financiers", applicable à compter de l'exercice 2001. Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert sont enregistrées en résultat. Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de valeur du dérivé, qui correspond à la variation de valeur de l'élément couvert, est enregistrée dans les capitaux propres et est comptabilisée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat; la variation de valeur du dérivé, qui correspond à la partie inefficace de la couverture, est enregistrée directement en résultat.

Si les US GAAP avaient été appliqués, le bénéfice net aurait été augmenté de 23 millions d'euros au 31 décembre 2002 (6 millions d'euros au 31 décembre 2001) et les capitaux propres auraient été augmentés de 13 millions d'euros au 31 décembre 2002 (les capitaux propres 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 employés, des coûts associés à la destruction ou au redimensionnement de lignes de production et des dépréciations et moins-values de cession d'actifs.

Selon les US GAAP, certaines indemnités versées aux employés, comme des primes de transfert ou des dédommagements pour déménagement, ne sont pas caractéristiques de coûts de sortie et doivent être comptabilisées en charges 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 ont été pris en charge sur cet exercice.

**9. Provisions pour retraite.** Selon les US GAAP, si la juste valeur des fonds relatifs à des prestations de retraite est inférieure aux engagements de retraite ou ABO (voir ci-après), la provision afférente doit être 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 (Accumulated Benefit Obligation) se définit comme la valeur actuarielle actualisée des engagements de retraite, calculés sur la base des niveaux de salaires actuels ou passés.

Dans le rapprochement ci-dessus, les provisions pour retraite, nettes d'impôts différés, ont été augmentées de 42 millions d'euros au 31 décembre 2002 (25 millions d'euros au 31 décembre 2001) et les capitaux propres diminués respectivement d'autant.

**10. 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.

**11. Différences de présentation – Chiffre d'affaires et frais sur ventes.** Dans les comptes consolidés, les frais de prestations commerciales payés par Danone à ses distributeurs sont généralement enregistrés dans les coûts promotionnels, compris dans la rubrique des frais sur ventes. En US GAAP, 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 en magasin, viennent en réduction du chiffre d'affaires, plutôt qu'en augmentation des frais sur ventes. Si les US GAAP avaient été appliqués, le chiffre d'affaires et les frais sur ventes auraient été tous deux diminués d'environ 1.047 millions d'euros au 31 décembre 2002 (1.069 millions d'euros au 31 décembre 2001 et 1.299 millions d'euros au 31 décembre 2000). Ces reclassements n'ont pas d'impact sur le résultat opérationnel et sur le résultat net.

#### 5.2.4 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 à des prestations effectuées en 2002 :

	2002			
	PricewaterhouseCoopers		Mazars & Guérard	
	(en millions d'euros, sauf %)			
	Montant	%	Montant	%
<b>Audit :</b>				
• Commissariat aux Comptes(1) . . . . .	4,5	30 %	2,5	93 %
• Diligences d'acquisition et de cession . . . . .	8,5	57 %	0,2	7 %
	<u>13,0</u>	<u>87 %</u>	<u>2,7</u>	<u>100 %</u>
<b>Autres prestations :</b>				
• Fiscal, juridique, social . . . . .	2,0	13 %	–	–
<b>Total des honoraires</b> . . . . .	<u>15,0</u>	<u>100 %</u>	<u>2,7</u>	<u>100 %</u>

(1) 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.

### 5.3 DOCUMENTS SOCIAUX

	<u>Page</u>
5.3.1 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte .....	105
5.3.2 Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels .....	110
5.3.3 Comptes de la société mère GROUPE DANONE .....	111
5.3.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées .....	121

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

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

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

Le bilan se compose essentiellement :

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

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

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

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

Au cours de l'exercice, GROUPE DANONE a cédé les titres de la société KRO BEER BRANDS au Groupe SCOTTISH & NEWCASTLE PLC et a acquis 1 % supplémentaire de la société RONCEVAUX SpA. (anciennement EGIDIO GALBANI), ce qui porte sa participation à 100 %.

Le chiffre d'affaires constitué principalement des redevances facturées aux sociétés du Groupe est de 131 millions d'euros au 31 décembre 2002 contre 127 millions d'euros au 31 décembre 2001.

Les produits de participation diminuent de 443 millions d'euros essentiellement du fait de dividendes exceptionnels reçus en 2001 non renouvelés en 2002.

Le résultat exceptionnel comprend principalement la plus-value réalisée sur la cession des titres KRO BEER BRANDS pour 1.951 millions d'euros et une provision pour dépréciation des titres de la société RONCEVAUX SpA pour 459 millions d'euros.

#### **Informations concernant les charges déductibles**

Conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code Général des Impôts, une somme de 274.893 euros a été réintégrée dans les bases imposables de l'exercice 2002 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 2002 :

- la société EURAZEO détient 3,97 % du capital et 3,88 % des droits de vote,
- la société WORMS et Cie détient 1,26 % du capital et 2,43 % des droits de vote,
- la Caisse des Dépôts et Consignations détient 2,50 % du capital et 2,42 % des droits de vote,
- le Fonds Commun de Placement « GROUPE DANONE » détient 1,28 % du capital et 2,03 % des droits de vote,
- la société GROUPE DANONE et sa filiale DANONE SA (Espagne), sous-filiale, détiennent ensemble 5,86 % du capital.

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

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



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

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

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

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

143.750 options de souscription ont été exercées en 2002 donnant lieu à une augmentation de capital de 143.750 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 :

- 656.800 options d'achat à 602 bénéficiaires au prix de 138,81 euros,
- 117.300 options d'achat à 130 bénéficiaires au prix de 121,52 euros.

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

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales Ordinaires du 29 mai 2001 et du 25 avril 2002, votre société a acheté 6.049.058 de ses propres actions au cours moyen de 129,87 euros. Les frais de négociation se sont élevés à 1.232.847,31 euros.

Au 31 décembre 2002, votre société détenait 6.602.259 actions.

### **Participation des salariés au capital de la société**

Conformément à l'article L 225-102 du Code de Commerce, nous vous informons qu'au 31 décembre 2002, 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 1.780.810 soit 1,30 % du capital de la société.

### **Direction Générale**

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 25 avril 2002, a décidé de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et, en conséquence, de maintenir Monsieur Franck RIBOUD dans ses fonctions de Président Directeur Général et de nommer Monsieur Jacques VINCENT Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué.

### **Mandataires sociaux**

#### ***Rémunérations***

Au cours de l'exercice 2002, 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 9,3 millions d'euros, dont 9 millions d'euros aux membres du Comité Exécutif au titre des fonctions qu'ils y exercent, y compris 4,5 millions d'euros concernant la part variable des rémunérations. Le montant total versé par la Société à titre de compléments de retraite ou autres avantages au bénéfice des mêmes personnes a été de 1,4 million d'euros en 2002.

Au titre des exercices 2001 et 2002, le montant global brut des rémunérations et des avantages de toute nature attribués aux mandataires sociaux s'établit comme suit :

<u>Nom</u>	<b>Rémunérations et avantages de toute nature<sup>(1)</sup></b>	
	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Franck Riboud . . . . .	2.160.920 euros	2.400.000 euros
Jacques Vincent . . . . .	1.372.021 euros	1.500.000 euros
Umberto Agnelli . . . . .	19.056 euros	16.000 euros
Dominique Aubertin . . . . .	15.244 euros	8.000 euros
Yves Boël . . . . .	28.017 euros	15.500 euros
Bruno Bonnell <sup>(2)</sup> . . . . .	–	12.000 euros
Yves Cannac . . . . .	19.056 euros	24.000 euros
Michel David-Weill . . . . .	22.105 euros	28.000 euros
Emmanuel Faber . . . . .	655.523 euros	715.750 euros
Luca Fossati <sup>(2)</sup> . . . . .	9.528 euros	–
Jean Gandois . . . . .	24.391 euros	24.000 euros
Jean-Claude Haas . . . . .	22.867 euros	12.000 euros
Christian Laubie . . . . .	34.837 euros	31.250 euros
Philippe Lenain . . . . .	15.244 euros	16.000 euros
Jacques Nahmias . . . . .	15.244 euros	16.000 euros
Edouard de Royère . . . . .	19.056 euros	20.000 euros
Jérôme Seydoux . . . . .	19.056 euros	21.000 euros

- (1) 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. Dans le rapport de gestion 2001, les rémunérations comprenaient les primes versées au cours d'un exercice au titre de l'exercice antérieur.
- (2) La cooptation de M. Bruno Bonnell, en remplacement de M. Luca Fossati, a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2002.

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

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

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

GROUPE DANONE compte 693 salariés au 31 décembre 2002 (637 salariés au 31 décembre 2001), dont environ 70 % sont cadres. Les rémunérations brutes de ces salariés et les charges sociales afférentes se sont élevées à 119 millions d'euros en 2002 (105 millions d'euros en 2001), dont 4 millions d'euros au titre des accords d'intéressement (3 millions d'euros en 2001).

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.

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 GROUPE DANONE sur l'environnement est très faible. 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 chapitres 4.3 « Ressources humaines et responsabilité sociale » et 4.6.3 « Risques industriels et liés à l'environnement » du document de référence.

## 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 chapitre 4.6.2 « Risques de marché » du document de référence.

### Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale Mixte

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

##### *Affectation des résultats*

Nous vous proposons d'affecter :

Le bénéfice de l'exercice qui s'élève à .....	2.120.163.650,33 euros
Augmenté du Report à Nouveau de .....	1.366.989.274,29 euros
Soit un bénéfice distribuable ressortant à .....	3.487.152.924,62 euros
Au dividende à concurrence de .....	315.870.780,60 euros
A une réserve facultative à concurrence de .....	1.800.000.000,00 euros
Le solde, soit .....	1.371.282.144,02 euros

étant reporté à nouveau.

La somme de 315.870.780,60 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 2,30 euros par action, assorti d'un avoir fiscal (impôt déjà versé au Trésor) de 1,15 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>
1999 .....	3,50 euros	1,75 euros	5,25 euros
2000 .....	1,90 euros <sup>(1)</sup>	0,95 euros	2,85 euros
2001 .....	2,06 euros	1,03 euros	3,09 euros

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

Le dividende de 2,30 euros par action sera détaché à compter du 6 mai 2003 et payable en numéraire.

##### *Conseil d'Administration*

Nous vous demandons de bien vouloir ratifier la nomination en qualité d'Administrateur de Monsieur Emmanuel FABER coopté par le Conseil d'Administration du 25 avril 2002, en remplacement d'un Administrateur démissionnaire.

Nous vous demandons également de bien vouloir renouveler pour trois ans les mandats d'Administrateurs de Messieurs Christian LAUBIE et Jérôme SEYDOUX.

Enfin, nous vous demandons de bien vouloir nommer en qualité d'Administrateurs pour la durée statutaire de trois ans Messieurs Richard GOBLET D'ALVIELLA, Hakan MOGREN et Benoît POTIER.

##### *Jetons de présence*

Nous vous demandons de bien vouloir fixer à 500.000 euros le montant global brut annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration.

##### *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.

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

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

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

#### ***Augmentation du capital en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société***

La délégation consentie à votre Conseil d'Administration lors de l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2002 d'augmenter le capital en cas d'offre publique d'achat ou d'échange portant sur les titres de la Société arrive à échéance.

Pour permettre à votre société de s'adapter sur le plan international à la situation des marchés financiers, nous vous demandons de bien vouloir autoriser votre Conseil d'Administration à faire usage, en tout ou partie, en période d'offre publique portant sur les titres de la société des autorisations données par la douzième et la treizième résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2002 à l'effet de procéder à l'émission de valeurs mobilières.

Cette autorisation a une durée comprise entre la date de l'Assemblée Générale Mixte de ce jour et la date de celle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2003.

#### ***Augmentation de capital en faveur des salariés du Groupe***

Il convient de renouveler l'autorisation de procéder à l'émission d'actions réservées aux salariés de GROUPE DANONE ou des sociétés de son Groupe qui arrive à échéance en juillet 2003.

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

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

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

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

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

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

Cette autorisation a une durée de vingt-quatre mois.

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

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

### **5.3.2 Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels**

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 2002 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société GROUPE DANONE établis en euros, tels que présentés aux pages 111 à 120.
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

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

#### **1. Opinion sur les comptes annuels**

Nous avons effectué notre audit selon les normes 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.

#### **2. 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 13 février 2003

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

Pierre COLL – Eric BULLE

### 5.3.3 Comptes de la société mère GROUPE DANONE

#### COMPTE DE RESULTAT

	<u>Notes</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
		(En millions d'euros)	
<b>Chiffre d'affaires net</b> .....		127	131
Autres produits .....		55	73
<b>Total des produits d'exploitation</b> .....		<u>182</u>	<u>204</u>
Frais de personnel .....	8	105	119
Autres charges d'exploitation .....		234	264
<b>Total des charges d'exploitation</b> .....		<u>339</u>	<u>383</u>
<b>Résultat d'exploitation</b> .....		<u>(157)</u>	<u>(179)</u>
Produits de participation .....		1.168	725
Intérêts et produits assimilés .....		6	33
Intérêts et charges assimilées .....		(82)	(75)
Autres charges et produits financiers .....		11	37
<b>Résultat financier</b> .....	9	<u>1.103</u>	<u>720</u>
<b>Résultat courant avant impôt</b> .....		<u>946</u>	<u>541</u>
<b>Résultat exceptionnel</b> .....	10	<u>(485)</u>	<u>1.474</u>
Impôts sur les bénéfices .....	11	<u>126</u>	<u>105</u>
<b>Bénéfice de l'exercice</b> .....		<u><u>587</u></u>	<u><u>2.120</u></u>

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

**BILAN**

**ACTIF**

		(En millions d'euros)			
		2001	2002		
Notes		Montants nets	Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets
	Immobilisations incorporelles .....	4	21	21	—
	Immobilisations corporelles .....	17	23	19	4
	Titres de participation .....	4.795	4.625	1.022	3.603
	Autres immobilisations financières .....	730	983	16	967
	Immobilisations financières .....	2	5.525	5.608	1.038
	<b>Actif immobilisé</b> .....	<u>5.546</u>	<u>5.652</u>	<u>1.078</u>	<u>4.574</u>
	Créances (1) .....	596	3.307	—	3.307
	Valeurs mobilières de placement .....	3	277	6	—
	Disponibilités .....	2	21	—	21
	<b>Actif circulant</b> .....	<u>875</u>	<u>3.334</u>	<u>—</u>	<u>3.334</u>
	Comptes de régularisation .....	2	6	—	6
	<b>Total de l'actif</b> .....	<u>6.423</u>	<u>8.992</u>	<u>1.078</u>	<u>7.914</u>

(1) dont compte courant financier Danone Finance 3.128 millions d'euros en 2002 (432 millions d'euros en 2001)

**PASSIF**

		(En millions d'euros)		
		2001	2002	
		(après répartition)	(avant répartition)	(après répartition)
	Capital .....	4	141	137
	Primes d'émission, de fusion, d'apport .....	4	988	487
	Ecarts de réévaluation .....		18	4
	Réserves .....		1.074	1.074
	Report à nouveau .....		1.353	1.367
	Résultat de l'exercice .....		—	2.120
	Provisions réglementées .....		—	1
	<b>Capitaux propres</b> .....		<u>3.574</u>	<u>5.190</u>
	Provisions pour risques et charges .....		74	60
	Dettes financières .....	5	2.265	2.512
	Autres dettes .....		502	148
	Comptes de régularisation .....		8	4
	<b>Total du passif</b> .....		<u>6.423</u>	<u>7.914</u>



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

**Note 1 – Règles et méthodes comptables**

Le bilan et le compte de résultat sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables généralement admises.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

**Immobilisations incorporelles et corporelles**

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

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

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

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

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

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

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

**Créances**

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

**Opérations en devises**

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

**Valeurs mobilières de placement**

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

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

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**ANNEXE (SUITE)**

**Note 2 – Immobilisations financières**

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Participations .....	4.795	3.603
Autres immobilisations financières .....	730	967
	<u>5.525</u>	<u>4.570</u>

**Participations**

Les principaux mouvements de l'exercice concernent la cession des titres de la société Kro Beer Brands (159 millions d'euros) à la société Scottish and Newcastle plc, la réduction de capital de la société Roncevaux Spa (précédemment Egidio Galbani Spa) pour 446 millions d'euros après la cession par cette société de ses activités fromages et charcuterie, la comptabilisation d'une provision pour dépréciation des titres de la société Roncevaux Spa de 459 millions d'euros et enfin la comptabilisation d'une provision de 81 millions d'euros sur les titres de la société BSN Glasspack.

**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.

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales des 29 mai 2001 et 25 avril 2002, 6.049.058 actions ont été achetées en 2002. Par ailleurs 2.800.000 actions ont été annulées le 17 octobre 2002 et 1.400.000 actions ont été annulées le 20 décembre 2002, enfin 152.240 options d'achat d'actions ont été levées. A la suite de ces opérations, au 31 décembre 2002, la société détient 6.602.259 actions propres, dont 3.491.920 au titre des plans d'options d'achat consentis aux salariés.

**Note 3 – Valeurs mobilières de placement**

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

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Capital</u>		<u>Primes</u>
	<u>Nombre de titres</u>	<u>Montant</u>	<u>Montant</u>
Au 31 décembre 2001 .....	141.033.427	141	988
– Réduction du capital .....	(4.200.000)	(4)	(546)
– Levées d'options de souscription d'actions .....	143.750	—	8
– Plan d'Epargne Entreprise .....	357.945	—	37
Au 31 décembre 2002 .....	<u>137.335.122</u>	<u>137</u>	<u>487</u>

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

**Note 5 – Information sur les dettes financières**

**Analyse par natures et échéances**

(En millions d'euros)	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et 5 ans au plus
Emprunts obligataires convertibles . . . . .	1.000		1.000
Autres emprunts obligataires . . . . .	1.480	938	542
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit . . . . .	5	5	
Intérêts courus sur emprunts . . . . .	27	27	–
<b>Total . . . . .</b>	<b><u>2.512</u></b>	<b><u>970</u></b>	<b><u>1.542</u></b>

**Emprunts obligataires convertibles**

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

Cet emprunt obligataire émis en juin 2001 vient à échéance le 1er janvier 2007 mais tout porteur d'obligations pourra, à son seul gré, demander le remboursement en numéraire par anticipation de tout ou partie des obligations dont il sera propriétaire le 19 juin 2003, le 19 juin 2004 et le 19 juin 2005 ; les obligations seront alors remboursées au pair majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de remboursement effectif. Par ailleurs, une exigibilité anticipée en cas de défaut est prévue.

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

**Autres emprunts obligataires**

Au 31 décembre 2002, les autres emprunts obligataires s'analysent comme suit :

	Echéance	Montant (millions d'euros)
Eurofrancs 6,50 % 1996 . . . . .	2004	305
Euro 350 millions 5,625 % 2000 . . . . .	2003	350
Euro 350 millions (Euribor 3 mois + 0,2 %) 2000 . . . . .	2003	350
BNP Paribas 200 millions d'euros 0,69 % 2001 . . . . .	2003	200
BNP Paribas 200 millions d'euros 0,95 % 2002 . . . . .	2004	200
ABN Amro 37,5 millions d'euros 1 % 2002 . . . . .	2003	38
ABN Amro 37,5 millions d'euros 1 % 2002 . . . . .	2004	37
<b>Total . . . . .</b>		<b><u>1.480</u></b>

Au cours de l'exercice 2002, GROUPE DANONE a émis trois emprunts obligataires indexés sur le cours de l'action GROUPE DANONE. Ces emprunts ont un montant nominal de 200 millions d'euros, 37,5 millions d'euros et 37,5 millions d'euros et des échéances comprises entre 18 et 30 mois. A échéance, 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 100 % 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

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

de l'action se situe en dehors des bornes fixées par le contrat à échéance, GROUPE DANONE 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 2002, GROUPE DANONE détient 2.105.114 actions propres en couverture de ces emprunts indexés.

L'emprunt obligataire indexé BNP Paribas de 200 M€ émis en 2001 est arrivé à échéance en janvier 2003 et a été remboursé pour son montant nominal.

**Note 6 – Entreprises liées**

Les créances diverses et les autres dettes diverses comprennent respectivement 3.212 millions d'euros et 29 millions d'euros concernant les entreprises liées et sont essentiellement constituées des avances en compte courant opérées entre la société et ces entreprises (principalement Danone Finance).

**Note 7 – 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 2002, ces engagements financiers sont estimés à environ 2 milliards d'euros pour l'ensemble du Groupe et aucun investissement financier supérieur à 100 millions d'euros à ce titre n'est actuellement envisagé.

Les avals, cautions et autres garanties donnés se montent à 2.148 millions d'euros et concernent des garanties données à la société Danone Finance. Par ailleurs les titres de la société BSN Glasspack détenus par GROUPE DANONE sont nantis au profit des établissements bancaires qui financent cette société.

Les engagements au titre de compléments de retraites garanties, évalués selon la méthode actuarielle rétrospective sont de 120 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 1.775 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.

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

Enfin, la Commission Européenne enquête sur des ententes supposées sur le marché de la Bière dans certains pays d'Europe et a ainsi procédé à des vérifications dans certains pays auprès des principaux acteurs du marché, notamment en France. Au stade actuel, il est impossible de préjuger de l'issue de ces enquêtes, ou de la date à laquelle elles seront closes, et donc des conséquences éventuelles pour le Groupe, notamment au regard des garanties données à Scottish & Newcastle lors du désengagement du Groupe de ses activités brassicoles européennes. Aucune provision n'a donc été comptabilisée à ce titre.

**Note 8 – Rémunérations et effectifs**

**Rémunérations des organes de direction et d'administration**

Les rémunérations allouées aux organes de direction se sont élevées en 2002 à 6,75 millions d'euros.

Le montant des jetons de présence versé aux administrateurs s'est élevé à 0,23 millions d'euros et figure dans les "autres charges d'exploitation".

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

**Effectif moyen**

	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Cadres .....	446	497
Agents de maîtrise et techniciens .....	130	135
Employés .....	<u>61</u>	<u>61</u>
Total .....	<u>637</u>	<u>693</u>

**Note 9 – Résultat financier**

Les dividendes reçus des filiales et participations s'élèvent à 715 millions d'euros contre 1.143 millions d'euros en 2001. Les principaux dividendes proviennent en 2002 de la société Roncevaux Spa pour 436 millions d'euros et en 2001 de la société Kro Beer Brands pour 552 millions d'euros.

**Note 10 – Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel correspond essentiellement à la plus-value de cession des titres de la société Kro Beer Brands pour 1.951 millions d'euros et à une provision pour dépréciation des titres de la société Roncevaux Spa pour 459 millions d'euros.

**Note 11 – Impôt sur les bénéfices**

**Régime intégré**

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

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

Liste des sociétés entrant dans le champ de l'intégration fiscale 2002 :

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

**Situation fiscale latente**

Au 31 décembre 2002, le montant des moins-values à long terme reportables s'élève à 863 millions d'euros.

**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIERES DETENUES EN PORTEFEUILLE**  
**AU 31 DECEMBRE 2002**

	Nombre de titres	Valeur nette comptable au 31 décembre 2002 (En millions d'euros)
<b>1. Participations françaises</b>		
Alfabanque .....	249.994	31
Blédina .....	734.987	15
BSN Glasspack .....	2.080.650	0
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>1.891</u>
<b>2. Participations étrangères</b>		
BHPL .....	144.830.596	159
Danone Asia .....	635.940.338	520
Danone Finance Netherlands .....	800.000	61
Dasanbe .....	1.080.000	11
Roncevaux S.p.A .....	200.000.000	528
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	7
Total des participations étrangères .....		<u>1.712</u>
Total des participations .....		<u>3.603</u>
<b>3. Titres immobilisés et autres immobilisations financières</b>		
Titres immobilisés .....		23
Actions propres .....	6.602.259	803
Total des titres immobilisés et autres immobilisations financières .....		826
<b>4. Valeurs mobilières de placement</b>		
Parts d'OPCVM .....		5
Autres valeurs mobilières de placement .....		<u>1</u>
Total des valeurs mobilières de placement .....		6
Total général .....		<u>4.435</u>

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

	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000(1)</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social (en euros) . . . . .	112.697.646	113.018.975	149.086.208	141.033.427	137.335.122
Nombre d'actions émises . . . . .	73.924.810	74.135.588	149.086.208	141.033.427	137.335.122
Nombre d'obligations convertibles					
Valeur nominale : 900 francs . . . . .	3.227.639				
Valeur nominale : 1.015 francs . . . . .	3.922.568	3.313.107			
Valeur nominale : 197 euros . . . . .				5.076.142	5.076.142
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b> (en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes . . . . .	127	114	122	127	131
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions . . . . .	146	326	454	998	2.541
Impôt sur les bénéfices (profit) . . . . .	119	98	134	126	105
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions . . . . .	242	433	616	587	2.120
Montant des bénéfices distribués . . . . .	222	259	283	291	316
<b>Résultats par action</b> (en euros)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions . . . . .	3,58	5,71	3,94	7,97	19,27
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions . . . . .	3,28	5,84	4,13	4,16	15,44
Dividende versé à chaque action . . . . .	3 euros	3,5 euros	1,9 euros	2,06 euros	2,30 euros
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice . . . . .	490	502	536	637	693
Montant de la masse salariale (en millions d'euros) . . . . .	54	62	63	75	87
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en millions d'euros) . . . . .	20	23	25	30	32

<sup>(1)</sup> La valeur nominale de l'action a été divisée par deux en juin 2000.



**GROUPE DANONE**  
**COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIETE MERE**  
**FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DECEMBRE 2002**

**Informations Financières**

(en millions d'euros)

Filiales et participations	Capital (1)	Autres capitaux propres (1) (3)	Quote- part de capital détenue (en pour- centage)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et Avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé (2)	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice (2)	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
<b>1- RENSEIGNEMENTS</b>										
<b>    DETAILLES</b>										
<b>A- FILIALES</b>										
(50 % au moins du capital détenu par la société)										
1- VALEURS FRANCAISES										
ALFABANQUE .....	5	52	83	31	31				2	
BLEDINA .....	20	84	55	15	15			512	43	18
CIE GERVAIS DANONE .....	843	1.209	100	1.121	1.121				(783)	
DANONE FINANCE .....	10	66	100	23	23		2.148		10	7
GENERALE BISCUIT .....	455	49	100	672	672				(318)	
S.A.E.M.E. ....	11	109	100	29	29			983	109	114
2- VALEURS ETRANGERES .....										
BHPL .....	97	131	61	159	159					
DANONE ASIA .....	557	273	63	520	520				62	
DANONE FINANCE .....										
NETHERLANDS .....	8	54	100	94	61				1	
RONCEVAUX SPA .....	200	(209)	100	1.437	528				537	436
FONT VELLA .....	3	28	57	7	7			197	20	9
MECANIVER .....	181	50	100	262	262				(1)	2
OPAVIA LU .....	25	35	100	109	109			174	19	24
SETEC .....	1	1	100	1	1					
SOBELPAR .....	3	1	100	7	7					
<b>B- PARTICIPATIONS</b>										
(10 à 50 % au moins du capital détenu par la société)										
1- VALEURS FRANCAISES										
BSN GLASSPACK(4) .....	76	68	44	81	0			532	(15)	
2- VALEURS ETRANGERES .....										
DASANBE .....	22	–	50	11	11			–	(6)	
SIFIT .....	49	39	25	47	47				7	3

(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

(4) Chiffres 2001

### 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.

#### 1. 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

*Sociétés holding et financières*

- Le Conseil d'Administration du 18 février 2002 a autorisé votre société à se porter caution solidaire de Danone Finance lorsqu'elle opère sur les marchés financiers dans le cadre d'opérations de gestion de risques financiers, dans la limite annuelle de :

	<u>en milliers d'euros</u>
– Danone Finance . . . . .	500.000
dont Montant engagé au 31 décembre 2002 :	Néant

*Administrateurs concernés : Franck Riboud, Jacques Vincent.*

- Le Conseil d'Administration du 18 février 2002 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>
– Danone Finance	
Montant engagé au 31 décembre 2002 : . . . . .	1.385.073

*Administrateurs concernés : Franck Riboud, Jacques Vincent.*

#### Frais de groupe

- Le Conseil d'Administration du 25 avril 2002 a autorisé la signature d'une convention de prestation de services entre votre société et Dannon Company Inc. Cette convention s'inscrit dans le cadre du regroupement d'un certain nombre de divisions fonctionnelles et opérationnelles dont le personnel est utilisé par l'ensemble des sociétés du Groupe :

	<u>en milliers d'euros</u>
<i>Pôle Produits Laitiers Frais</i>	
– The Dannon Company . . . . .	1.548

*Administrateur concerné : Jacques Vincent.*

#### 2. 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 :

## Contrats d'assistance

	<u>en milliers d'euros</u>
<i>Pôle Boissons</i>	
SAEME, Refacturation liée au contrat d'assistance PET .....	174

## Frais de groupe

	<u>en milliers d'euros</u>
<i>Pôle Boissons</i>	
SAEME, Volvic .....	10.492
<i>Pôle Biscuits</i>	
Lu France .....	9.279
<i>Pôle Produits Laitiers Frais</i>	
Danone, Egidio Galbani S.p.A., Roncevaux .....	2.563

Paris, le 13 février 2003

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

Pierre COLL – Eric BULLE

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

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

#### 6.1.1 Composition du Conseil d'Administration

L'administration de la Société est confiée à un Conseil d'Administration. Le mandat des Administrateurs est d'une durée de trois ans renouvelable et chaque Administrateur doit détenir au minimum 1.000 actions. Le Conseil d'Administration s'est réuni cinq fois en 2002, le taux de présence moyen a été de l'ordre de 82 %.

A compter du 11 avril 2003, les membres du Conseil d'Administration sont les suivants :

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principale fonction (1)</u>	<u>Date d'entrée en fonction</u>	<u>Date de fin de mandat (date d'Assemblée Générale)</u>
Franck Riboud . . . . .	47	Président Directeur Général	1992	2004
Michel David-Weill . . . . .	70	Président, Associé-Gérant, Maison Lazard	1970	2005
Jacques Vincent . . . . .	57	Vice Président – Directeur Général Délégué	1997	2005
Umberto Agnelli <sup>(4)</sup> . . . . .	68	Président, IFIL S.p.A.	1987	2005
Bruno Bonnell <sup>(4)</sup> . . . . .	44	Président, Infogrames Entertainment	2002	2005
Emmanuel Faber . . . . .	39	Directeur Finance, Stratégie et Systèmes d'Information	2002	2004
Jean Gandois <sup>(4)</sup> . . . . .	73	Vice Président, Suez	1981	2005
Richard Goblet d'Alviella <sup>(4)</sup> . . . . .	54	Administrateur délégué, Sofina S.A.	2003 <sup>(3)</sup>	2006
Christian Laubie . . . . .	64	Président, Alfabanque	1985	2006 <sup>(2)</sup>
Hakan Mogren <sup>(4)</sup> . . . . .	58	Executive Deputy Chairman, Astra Zeneca	2003 <sup>(3)</sup>	2006
Jacques Nahmias <sup>(4)</sup> . . . . .	55	Président, Pétrofrance Chimie S.A.	1981	2005
Benoît Potier <sup>(4)</sup> . . . . .	45	Président du Directoire, L'Air Liquide S.A.	2003 <sup>(3)</sup>	2006
Jérôme Seydoux <sup>(4)</sup> . . . . .	68	Président, Pathé SAS	1970	2006 <sup>(2)</sup>

<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 11 avril 2003.

<sup>(3)</sup> Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 avril 2003.

<sup>(4)</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 13 février 2003 a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 11 avril 2003 la nomination de trois nouveaux Administrateurs, M. Edouard de Royère ayant fait connaître son souhait de démissionner de sa fonction d'Administrateur à l'issue du Conseil d'Administration du 11 avril 2003 et les mandats de M. Yves Cannac et M. Philippe Lenain arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 11 avril 2003. La nomination de Messieurs Richard Goblet d'Alviella, Hakan Mogren et Benoît Potier fait donc l'objet de résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 11 avril 2003 (cf *Annexe 1* page 132).

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. Le 13 février 2003, conformément aux recommandations du Comité des Nominations faisant suite au Rapport Bouton, le Conseil d'Administration a procédé à une évaluation de son fonctionnement 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.

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 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 à compter du 11 avril 2003 sous réserve de l'approbation des nouvelles nominations par l'Assemblée Générale du 11 avril 2003 (sept Administrateurs indépendants sur les treize composant le Conseil au 31 décembre 2002).

L'Assemblée Générale du 19 mai 1999 a porté à 305.000 euros le montant global des jetons de présence à répartir par le Conseil d'Administration entre ses membres ; selon les règles en usage dans le Groupe, les Administrateurs qui sont par ailleurs membres du Comité Exécutif ne perçoivent pas ces jetons de présence. Les jetons de présence effectivement versés en 2002 se sont élevés à environ 250.000 euros. Il est proposé à l'Assemblée Générale du 11 avril 2003 de porter le montant global des jetons de présence à 500.000 euros.

Un Administrateur participant uniquement aux Conseils d'Administration perçoit des jetons de présence de 16.000 euros par an.

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

### **6.1.2.1 Comité d'Audit**

Le Comité d'Audit examine et commente les comptes sociaux et consolidés avant que ceux-ci ne soient soumis au Conseil d'Administration pour approbation. Il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées et vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie. Il a également pour mission d'examiner le programme de travail et les résultats des missions d'audit interne et externe et d'accomplir les missions particulières qui lui sont confiées par le Conseil d'Administration. Les membres du Comité d'Audit perçoivent une rémunération annuelle de 4.000 euros, cette rémunération est double pour le Président.

Le Comité d'Audit s'est réuni trois fois en 2002 en présence des Commissaires aux Comptes, qui lui ont fait part de l'étendue de leurs diligences et des moyens mis en oeuvre. 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.

Au 31 décembre 2002, en sont membres les Administrateurs suivants :

Jean Gandois, Président  
Yves Cannac  
Christian Laubie

M. Richard Goblet d'Alviella devrait faire partie du Comité d'Audit à compter du 11 avril 2003 en remplacement de M. Yves Cannac.

M. Christian Laubie est "l'expert financier" du Comité d'Audit, de par sa connaissance des principes comptables généralement admis, qu'il a appliqués lors de la préparation d'états financiers sociaux et consolidés, des procédures de contrôle interne et des missions d'un comité d'audit. M. Christian Laubie a en effet été Directeur Général des Affaires Financières de Danone de 1980 à 2000.

### **6.1.2.2 Comité des Rémunérations**

Le Comité des Rémunérations a pour mission de faire des recommandations au Conseil d'Administration relatives aux rémunérations et options à attribuer à la direction ; il s'est réuni une fois en 2002. Ses membres perçoivent une rémunération annuelle de 2.000 euros ; cette rémunération est double pour le Président.

Au 31 décembre 2002, en sont membres les Administrateurs suivants :

Michel David-Weill, Président  
Jean Gandois  
Jérôme Seydoux

### 6.1.2.3 Comité des Nominations

Le Comité des Nominations a une mission de conseil auprès du Conseil d'Administration et s'est réuni trois fois en 2002. Ses membres perçoivent une rémunération annuelle de 4.000 euros ; cette rémunération est double pour le Président.

Au 31 décembre 2002, en sont membres les personnes suivantes :

Michel David-Weill, Président  
Yves Cannac  
Edouard de Royère  
Jérôme Seydoux

M. Benoît Potier devrait faire partie du Comité des Nominations à compter du 11 avril 2003, M. Edouard de Royère ayant décidé de démissionner de son mandat d'Administrateur et le mandat de M. Yves Cannac n'étant pas renouvelé.

### 6.1.3 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>Principales fonctions</u>	<u>Date d'entrée en fonction(1)</u>
Franck Riboud .....	47	Président Directeur Général	1996
Jacques Vincent .....	57	Vice-Président, Directeur Général Délégué	1996
Jean-René Buisson .....	55	Secrétaire Général	1996
Georges Casala .....	61	Stratégie d'Internationalisation	2000
Emmanuel Faber .....	39	Finance, Stratégie et Systèmes d'Information	2000
Jean-Louis Gourbin .....	55	Biscuits et Produits Céréaliers Monde	1999
Bernard Hours .....	46	Produits Laitiers Frais Monde	2001
Simon Israël .....	49	Asie-Pacifique	1997
Franck Mougin .....	44	Ressources Humaines	2002

(1) Date d'entrée au Comité Exécutif.

A compter du 3 février 2003, M. Pierre Cohade, 41 ans, est placé à la tête du pôle Eau Monde. Il remplace M. Pedro Medina, qui a quitté le Groupe dans le courant de 2002.

## 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. Les rémunérations sont fixées par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité des Rémunérations.

Au titre de l'exercice 2002, 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 9,3 millions d'euros, dont 9 millions d'euros aux membres du Comité Exécutif au titre des fonctions qu'ils y exercent, y compris 4,5 millions d'euros concernant la part variable des rémunérations. Le montant total versé par la Société à titre de compléments de retraite ou autres avantages au bénéfice des mêmes personnes a été de 1,4 million d'euros en 2002.

Au titre des exercices 2001 et 2002, le montant global brut des rémunérations et des avantages de toute nature attribués aux mandataires sociaux s'établit comme suit :

Nom	Rémunérations et avantages de toute nature(1)	
	(en euros)	
	2001	2002
Franck Riboud	2.160.920	2.400.000
Jacques Vincent	1.372.021	1.500.000
Umberto Agnelli	19.056	16.000
Dominique Aubertin	15.244	8.000
Yves Boël	28.017	15.500
Bruno Bonnell (2)	–	12.000
Yves Cannac	19.056	24.000
Michel David-Weill	22.105	28.000
Emmanuel Faber	655.523	715.750
Luca Fossati (2)	9.528	–
Jean Gandois	24.391	24.000
Jean-Claude Haas	22.867	12.000
Christian Laubie	34.837	31.250
Philippe Lenain	15.244	16.000
Jacques Nahmias	15.244	16.000
Edouard de Royère	19.056	20.000
Jérôme Seydoux	19.056	21.000

(1) 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 (dans le Document de Référence 2001, les rémunérations comprenaient les primes versées au cours d'un exercice au titre de l'exercice antérieur).

(2) La cooptation de M. Bruno Bonnell, en remplacement de M. Luca Fossati, a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2002.

## 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, faisant suite aux recommandations du Comité des Rémunérations.

Au 31 décembre 2002, 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 676.600 actions existantes au titre des plans autorisés en mai 1997, 1999 et 2001.

## 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 2002, le Conseil d'Administration de la Société a, d'une part, autorisé GROUPE DANONE à garantir ou se porter caution de différentes opérations financières réalisées par sa filiale spécialisée Danone Finance, notamment dans le cadre d'un programme d'Euro Medium-Term Notes dans la limite de 3 milliards d'euros, et d'autre part, a autorisé GROUPE DANONE à signer avec Dannon Company une nouvelle convention de prestations de services, qui a représenté un montant de 1,5 million d'euros en 2002.

Les conventions conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie portent sur (i) les frais de groupe pour environ 9 millions d'euros concernant des sociétés du pôle Biscuits, (ii) les frais de groupe et la refacturation liée au contrat d'assistance (PET) pour un total d'environ 11 millions d'euros concernant des sociétés européennes du pôle Boissons, et (iii) les frais de groupe pour environ 3 millions d'euros concernant des sociétés du pôle Produits Laitiers Frais.

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

### *Autres Opérations*

La Société a conclu des conventions intra-groupe avec ses filiales et sociétés affiliées portant sur ses opérations courantes. Ces conventions portent, en général, sur la vente et l'achat de produits, la fourniture



de services administratifs rémunérés en application d'accords de *management fees*, tels que la fourniture des services de gestion de trésorerie et de financement (y compris des garanties financières), d'activités de recherche et de développement, etc. Ces conventions ont été conclues à des conditions normales conformes aux pratiques commerciales de la Société.

En juin 1998, la Société, Sofina, Interamerican Finance (filiale à 100 % de Sofina) et Danasia Participations (une société affiliée à Sofina), ont conclu un protocole d'accord concernant leurs participations respectives dans Danone Asia Pte Ltd, une holding gérant les investissements du Groupe dans la zone Asie-Pacifique. Le 31 décembre 2002, Danone détenait 90,34 % de Danone Asia Pte Ltd. Aux termes de ce protocole d'accord, Sofina, Interamerican et Danasia ont l'option de vendre à la Société, et la Société a l'option d'acheter à ces sociétés, leurs participations dans Danone Asia Pte Ltd. Ces options pourront être exercées jusqu'au 31 décembre 2007 à un prix qui devra être calculé selon une formule déterminée conjointement, basé sur la valeur de marché des actions à la date d'exercice de l'option, dans la limite d'un prix plancher et d'un prix plafond prédéterminés. En outre, en décembre 2001, le Groupe a accordé à Union Financière Boël des droits de préemption sur des actions Sofina détenues par une filiale du Groupe, à leur valeur de marché. M. Yves Boël, l'un des administrateurs de la Société jusqu'en avril 2002, était Président de Sofina et Président-administrateur délégué d'Union Financière Boël.

En janvier 2001, la Société a acquis des parts supplémentaires dans Edigio Galbani S.p.A., le plus important fabricant de fromages italiens auprès de Finanziara di Partecipazioni S.p.A., ou IFIL, à un prix d'environ 147 millions d'euros, ce qui constituait la dernière tranche du programme d'acquisition de Galbani, dont la Société détient désormais 100 % du capital. En juin 2000, la Société avait également acquis des parts supplémentaires de Galbani pour environ 169 millions d'euros auprès de Finanziara di Partecipazioni S.p.A., ou IFIL. IFIL est l'actionnaire majoritaire de Worms & Cie, un actionnaire important du Groupe. Par ailleurs, M. Umberto Agnelli, l'un des administrateurs de la Société, est Président et administrateur délégué d'IFIL et membre du Conseil de Surveillance de Worms & Cie.

En février 2001, la Société a lancé avec succès une offre publique d'achat sur les 11 % du capital de Mecaniver qu'elle ne possédait pas encore. M. Yves Boël, administrateur de la Société jusqu'en avril 2002, était également administrateur au sein de Mecaniver.

En décembre 2002, la Société a acquis Chateaud'eau International, qui détient 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'ont été accordés ou constitués en faveur des membres du Comité Exécutif par la Société ou ses filiales.

#### **6.2.4 Transactions effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la Société**

Au titre du deuxième semestre 2002, quatre mandataires sociaux ont déclaré avoir vendu 76.411 titres de la Société pour un prix moyen pondéré de 128,32 euros. Au 31 décembre 2002, 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 employés de la société GROUPE DANONE bénéficient d'un plan d'intéressement triennal, renouvelé le 21 juin 2000, basé sur les résultats du Groupe. Par ailleurs, les filiales françaises ou

étrangères ont généralement mis en place pour leurs salariés des contrats de participation ou d'intéressement basés sur leurs propres résultats.

Au 31 décembre 2002, la participation et l'intéressement du Groupe se sont élevés à 117 millions d'euros (108 millions d'euros au 31 décembre 2001, 122 millions d'euros au 31 décembre 2000, 125 millions d'euros au 31 décembre 1999, et 123 millions d'euros au 31 décembre 1998).

### 6.3.2 Options conférées au personnel sur les actions de la Société

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

Date de l'Assemblée	Nombre d'options autorisées	Date du conseil d'administration et date d'attribution des options (1)	Nombre d'options attribuées	Date d'expiration	Prix d'exercice par action	Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31 déc. 2002	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	<b>1.073.000 (2)</b>		<b>1.073.000</b>			<b>906.385</b>	<b>62.415</b>	<b>2.000</b>	<b>1</b>
		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			
14 mai 1997	<b>1.340.020 (3) (4)</b>	17/03/1997	147.000	17/03/2005	€ 64,10	84.585	62.415	2.000	
		<b>1.340.020</b>	<b>1.340.020</b>			<b>408.900</b>	<b>931.120</b>	<b>133.000</b>	<b>7</b>
		09/09/1997	320.000	09/09/2005	€ 66,77	173.050	146.950		
		28/01/1998	80.000	28/01/2006	€ 77,98	–	80.000		
		18/03/1998	389.000	18/03/2006	€ 88,50	150.650	238.350	70.000	
		19/05/1998	5.000	19/05/2006	€ 102,14	–	5.000		
		15/09/1998	137.000	15/09/2006	€ 116,17	36.000	101.000	2.000	
		26/01/1999	139.600	26/01/2007	€ 111,51	18.200	121.400		
		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	22.000	
		19 mai 1999	<b>1.693.790 (5)</b>	<b>1.693.790</b>	<b>1.693.790</b>			<b>62.740</b>	<b>1.631.050</b>
15/06/1999	207.000			15/06/2007	€ 128,38	12.540	194.460		
14/09/1999	19.700			14/09/2007	€ 120,31	1.200	18.500		
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	44.000	180.800	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	200.000	
29 mai 2001	<b>2.000.000</b>			<b>929.750</b>	<b>929.750</b>			–	<b>929.750</b>
		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	
Total			<b>5.036.560</b>			<b>1.378.025</b>	<b>3.554.335</b>	<b>678.600</b>	<b>9</b>

(1) Les options peuvent être exercées dès leur attribution par tranches annuelles pour le plan de mai 1995. Depuis le plan de mai 1997, les options ne peuvent être exercées qu'à partir du deuxième anniversaire de la date d'attribution, sauf exception.

(2) Sur un total de 1.452.782 options autorisées en vertu du plan d'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, 906.385 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.

(3) Depuis le plan de mai 1997, la Société n'attribue que des options d'achat d'actions.

(4) Sur un total de 1.549.170 options autorisées en vertu du plan d'options de mai 1997, 209.150 options n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être à partir de mai 1999.

(5) Sur un total de 2.000.000 options autorisées en vertu du plan d'options de mai 1999, 306.210 n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être après le 29 mai 2001.

### 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 2002, se présentent comme suit :

#### *Attribution et levées d'options des mandataires sociaux*

<u>Mandataires sociaux</u>	<u>Options attribuées (1)</u>			<u>Options levées (2)</u>	
	<u>Nombre d'options</u>	<u>Date d'échéance</u>	<u>Prix d'exercice</u>	<u>Nombre d'options</u>	<u>Prix d'exercice</u>
Frank Riboud . . . . .	50.000	25/04/2010	€ 138,81	49.000	€ 53,66
Jacques Vincent . . . . .	30.000	25/04/2010	€ 138,81	30.000	€ 66,77
Emmanuel Faber . . . . .	20.000	25/04/2010	€ 138,81	–	–
Philippe Lenain . . . . .	–	–	–	10.000	€ 53,66

(1) plan d'achat d'actions du 29 mai 2001

(2) plan de souscription d'actions du 11 mai 1995 pour les options levées par M. Riboud et M. Lenain, plan d'achat d'actions du 14 mai 1997 pour les options levées par M. Vincent

#### *Attribution 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, 94.800 options d'achat d'actions ont été attribuées à un prix d'exercice moyen pondéré de 136,07 euros, dont 49.000 à trois 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, du 14 mai 1997 et du 19 mai 1999, 41.575 options de souscription d'actions et 72.800 options d'achat d'actions ont été levées à un prix d'exercice moyen pondéré de 83,21 euros, dont 30.000 options d'achat d'actions levées par un membre du Comité Exécutif.

## CHAPITRE 7 EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

### 7.1 EVOLUTION RECENTE DE GROUPE DANONE ET DU GROUPE

Voir paragraphe 5.1 “Commentaires de la Direction Générale sur l’activité et les résultats du Groupe”.

### 7.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

Le Groupe opère principalement sur trois marchés : (i) les Produits Laitiers Frais, (ii) les Boissons, et (iii) les Biscuits et 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 à mettre en œuvre une stratégie privilégiant la croissance rentable de ses trois métiers comme modèle d’un développement garant de ses valeurs et de sa spécificité.

Danone considère qu’il devrait continuer à générer un taux de croissance 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 à constituer un moteur essentiel de l’amélioration des performances économiques du Groupe, grâce à la mise en valeur continue de produits générant un effet mix favorable et à l’atteinte de la taille critique dans de nombreux marchés émergents. Le Groupe va continuer, parallèlement, à promouvoir de nombreuses initiatives visant à accroître son efficacité globale et sa transversalité (programme mondial de gestion des achats et d’optimisation de la « supply chain » dans chacun des métiers du Groupe, utilisation croissante de CPGmarket.com -plate-forme d’achat électronique- par l’ensemble des filiales du Groupe en Europe et dans le reste du monde), augmentation de l’utilisation des capacités industrielles, mise en place de services partagés au sein des départements ressources humaines et finance, déploiement du système de gestion intégré SAP dont la mise en œuvre a débuté en 2002 dans le cadre du projet Themis. Dans un environnement économique international en récession et en l’absence de crise majeure, Danone considère que sa marge opérationnelle devrait donc continuer à progresser de 20 à 40 points de base par an.

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 39 % de ses fonds propres au 31 décembre 2002, 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”.

<b>ANNEXES</b>	<b>ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 1<sup>er</sup> AVRIL 2003 EVENTUELLEMENT REPORTABLE AU 11 AVRIL 2003</b> .....	131
A.1	PROJET DE RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE .	132
A.2	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 1 AVRIL 2003 EVENTUELLEMENT REPORTEE AU 11 AVRIL 2003 .....	138
A.3	MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	140

## **A.1 Projet de résolutions à caractère ordinaire et extraordinaire**

### **De la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire**

#### ***Première résolution***

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

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 2002)**

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 2002 tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou mentionnées dans ces rapports.

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

#### ***Troisième résolution***

##### **(Affectation du résultat 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 .....	€ 2.120.163.650,33
Report à Nouveau antérieur .....	€ 1.366.989.274,29
Bénéfice distribuable .....	€ 3.487.152.924,62
Dividende aux 137.335.122 actions, soit .....	€ 315.870.780,60
Affectation à une réserve facultative, soit .....	€ 1.800.000.000,00
Report à Nouveau après affectation .....	€ 1.371.282.144,02

Il sera ainsi distribué un dividende net de 2,30 euros par action assorti dans les conditions légales d'un avoir fiscal (impôt déjà versé au Trésor) de 1,15 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 6 mai 2003.

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

<b>EXERCICE 1999</b> .....	€ 259.474.558,00
Pour un capital de .....	€ 113.018.975,33
soit par action .....	€ 3,50
Avoir fiscal .....	€ 1,75
Revenu global .....	€ 5,25
<b>EXERCICE 2000</b> .....	€ 283.263.795,20
Pour un capital de .....	€ 149.086.208,00
soit par action* .....	€ 1,90
Avoir fiscal .....	€ 0,95
Revenu global .....	€ 2,85
<b>EXERCICE 2001</b> .....	€ 290.528.859,62
Pour un capital de .....	€ 141.033.427,00
soit par action .....	€ 2,06
Avoir fiscal .....	€ 1,03
Revenu global .....	€ 3,09

\* après division du nominal des actions par deux.

#### ***Quatrième résolution***

##### **(Ratification de la cooptation de Monsieur Emmanuel FABER en qualité d'Administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, ratifie la nomination en qualité d'Administrateur de Monsieur Emmanuel FABER coopté par le Conseil d'Administration dans sa séance du 25 avril 2002 en remplacement d'un Administrateur démissionnaire.

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 2003.

#### ***Cinquième résolution***

##### **(Renouvellement du mandat de Monsieur Christian LAUBIE 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 Christian LAUBIE.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Christian LAUBIE prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2005.

#### ***Sixième résolution***

##### **(Renouvellement du mandat de Monsieur Jérôme SEYDOUX 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 Jérôme SEYDOUX.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Jérôme SEYDOUX prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2005.

#### ***Septième résolution***

##### **(Nomination de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA en qualité d'Administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, nomme pour la durée statutaire de trois ans Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA en qualité d'Administrateur.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2005.



### ***Huitième résolution***

#### **(Nomination de Monsieur Hakan MOGREN en qualité d'Administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, nomme pour la durée statutaire de trois ans Monsieur Hakan MOGREN en qualité d'Administrateur.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Hakan MOGREN prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2005.

### ***Neuvième résolution***

#### **(Nomination de Monsieur Benoît POTIER en qualité d'Administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, nomme pour la durée statutaire de trois ans Monsieur Benoît POTIER en qualité d'Administrateur.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Benoît POTIER prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2005.

### ***Dixième résolution***

#### **(Fixation du montant des jetons de présence)**

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, fixe à 500 000 euros le montant global brut annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration, à compter du 1er janvier 2003 et ce jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée.

### ***Onzième résolution***

#### **(Autorisation à consentir au Conseil d'Administration d'acquérir des actions de la société dans le cadre d'un nouveau programme de rachat de ses propres actions)**

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

Autorise ce dernier, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée, à acheter des actions de la société, dans le cadre des dispositions de l'article L 225-209 du Code de Commerce.

Le rachat par la société de ses propres actions a notamment pour finalité :

- soit l'attribution d'options d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la société ainsi qu'aux salariés et mandataires sociaux des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits sont détenus, directement ou indirectement par la société ou la mise en œuvre de plan d'achat d'actions pour les salariés,
- soit la régularisation du cours de bourse de la société,
- soit leur conservation et, le cas échéant, leur transfert ou leur cession par quelque moyen que ce soit et, notamment, par cession en bourse ou de gré à gré, échange dans le cadre d'opérations financières,
- soit, le cas échéant, leur annulation pour ajuster la structure financière de la société de façon à optimiser le rapport entre les fonds propres et l'endettement.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens sur le marché ou de gré à gré. Ces moyens incluent l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci).

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

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

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des titres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

La présente résolution annule et remplace l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2002.

#### ***Douzième résolution***

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

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration à procéder, en France ou à l'étranger, à l'émission d'obligations ordinaires ou de titres subordonnés à durée déterminée ou indéterminée, à concurrence d'un montant nominal maximal de deux milliards d'euros ou de la contre-valeur de cette somme exprimée en toutes autres monnaies.

Le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour :

- utiliser cette faculté, en une ou plusieurs fois, dans les proportions, aux époques et aux conditions qu'il jugera convenables,
- prendre et arrêter toutes les mesures nécessaires à la réalisation de cette ou ces émissions, notamment fixer les conditions de remboursement, que ce soit en espèces ou par remise de titres de portefeuille.

Cette autorisation est donnée pour une durée de cinq ans à compter de la présente Assemblée.

Elle annule et remplace celle qui avait été donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001.

#### **De la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire**

##### ***Treizième résolution***

##### **(Autorisation à donner au Conseil d'Administration d'utiliser, en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la société, les autorisations données par la douzième et la treizième résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2002 à l'effet de procéder à l'émission de valeurs mobilières)**

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise expressément le Conseil d'Administration à faire usage, en tout ou partie, en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la société, dans le cadre des dispositions légales, des autorisations données par la douzième et la treizième résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2002 à l'effet de procéder à l'émission de valeurs mobilières.

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

L'Assemblée Générale prend acte de ce que les porteurs d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes, réunis en Assemblée Générale le 1er avril 2003, ont expressément approuvé la suppression du droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières visées ci-dessus.

##### ***Quatorzième résolution***

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

L'Assemblée Générale, statuant en tant qu'Assemblée Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, dans le cadre des dispositions de

l'article 25 de l'ordonnance du 21 octobre 1986 relative à l'intéressement et à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise et à l'actionnariat des salariés et de l'article L 225-138 du Code de Commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social, dans le délai de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, d'un montant nominal maximal de deux millions d'euros 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'Epargne Entreprise et que la souscription des salariés desdites sociétés se fera à travers le fonds commun de placement GROUPE DANONE dont la majorité des actifs est constituée d'actions GROUPE DANONE,
- décide que le prix d'émission des nouvelles actions, 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 1er avril 2003, ont expressément approuvé la suppression du droit préférentiel de souscription visées ci-dessus.

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

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

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

### ***Quinzième résolution***

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

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

Autorise le Conseil d'Administration, dans le cadre des articles L 225-177 à L 225-186 du Code de Commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel qu'il déterminera parmi les salariés de la société et au bénéfice des mandataires sociaux ou de certains d'entre eux seulement, des options donnant droit à l'achat d'actions préalablement achetées par la société.

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

Les salariés et mandataires sociaux des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits sont détenus, directement ou indirectement par la société, pourront également bénéficier de ces options.

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

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

Sous réserve des dispositions légales, le prix à payer lors de la levée d'option d'achat des actions sera fixé par le Conseil d'Administration étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur à 100 % de la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration appelé à fixer les modalités et les dates à partir desquelles peuvent être levées les options.

Le délai pendant lequel le Conseil d'Administration pourra faire usage, en une ou plusieurs fois, de la présente autorisation est fixé à vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée.

La présente autorisation prive d'effet, pour sa partie non engagée, l'autorisation antérieure se rapportant à l'attribution d'options d'achat d'actions.

### ***Seizième résolution***

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

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

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

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

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

### ***Dix-septième résolution***

#### **(Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités)**

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

## **A.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 1<sup>ER</sup> AVRIL 2003 EVENTUELLEMENT REPORTEE AU 11 AVRIL 2003**

Aux Actionnaires de GROUPE DANONE

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 :

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

La treizième résolution qui vous est soumise en cas d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société se réfère aux autorisations que votre Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2002 a données lors de la douzième résolution (avec maintien du droit préférentiel de souscription) et de la treizième résolution (sans maintien du droit préférentiel de souscription), pour lesquelles nous avons exprimé notre avis dans notre rapport du 18 février 2002, et dont le contenu est rappelé ci-après :

- dans la douzième résolution, votre Conseil d'Administration vous demandait une délégation globale pour procéder éventuellement pendant un délai de vingt-six mois à compter de l'Assemblée arrêtant les comptes de l'exercice 2001, en une ou plusieurs fois, à l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription, de valeurs mobilières, y compris de bons, donnant accès, immédiatement ou à terme, à une quotité du capital de votre société, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, et ce pour un montant maximal de 2 milliards d'euros pour les titres donnant accès au capital.
- dans la treizième résolution, votre Conseil d'Administration vous demandait 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.

Il convient de préciser que les délégations concernées par la treizième résolution qui vous est soumise courent de la date de la présente Assemblée à celle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2003.

Nous vous rappelons que ces délégations permettent d'émettre des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société pour un montant nominal maximal de 2 milliards d'euros et que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 45 millions d'euros.

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

### **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 quatorzième 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 seront émises à ce titre.

L'opération proposée dans le rapport de votre Conseil d'Administration, ainsi que la résolution qui vous est soumise, sont conformes aux dispositions réglementaires actuelles. Toutefois, le prix d'émission n'étant pas connu à ce jour, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles ces augmentations de capital pourraient être réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite, dont le principe entre cependant dans la logique des opérations soumises à votre approbation.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de l'augmentation de capital par votre Conseil d'Administration.

### **Options d'achat d'actions consenties au profit des salariés ou au profit des mandataires sociaux**

Dans la quinzième résolution qui vous est soumise, votre Conseil d'Administration vous demande l'autorisation de consentir des options d'achat d'actions au profit des salariés ou mandataires sociaux de votre Société ou de salariés et mandataires sociaux des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont 10% au moins du capital ou des droits sont détenus directement ou indirectement par votre Société.

Le prix à payer lors de la levée des options d'achat ne sera pas inférieur à 100% de la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant les dates à partir desquelles peuvent être levées les options.

Le total des options attribuées ne pourra dépasser deux millions d'actions de votre Société et les options auront une durée comprise entre cinq et dix ans.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois, à compter de la présente Assemblée.

Cette résolution n'appelle pas d'observation de notre part.

### **Annulation des actions et réduction de capital**

Dans la seizième résolution qui vous est soumise, votre Conseil d'Administration vous demande de pouvoir annuler en une ou plusieurs fois les actions rachetées par votre Société dans le cadre des autorisations qui lui ont été données, dans la limite de 10% du total des actions existantes et de réduire le capital en conséquence de ces annulations d'actions, dans la limite de 10% du capital social existant au jour de l'Assemblée.

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

La société a établi une note d'information sur les objectifs et les modalités du programme de rachat d'actions, qui est à ce jour, dans l'attente du visa de la COB. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes, les conditions et les finalités des opérations de réduction de capital que projette de réaliser votre Conseil d'Administration, en application des pouvoirs qui doivent lui être délégués.

Paris, le 13 février 2003

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

Pierre COLL – Eric BULLE

### A.3 MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 13 février 2003

(Article L.225-102-1 alinéa 3 du Code de Commerce)

(décret n° 67-236 du 23 mars 1967 – Article 135)

#### A.3.1 NOMINATION

##### Monsieur 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>
Président	• SIDRO S.A.	Belgique
Administrateur Délégué	• SOFINA S.A. • UNION FINANCIERE BOEL SA	Belgique Belgique
Administrateur	• DELHAIZE GROUP	Belgique
Membre du Comité des Comptes / Comité d'audit	• SES GLOBAL • TRACTEBEL SA	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 Belgique
Membre du Conseil de Surveillance	• EURAZEO	France

##### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

Administrateur	– FORTIS – GAZ ET EAU – MEDIA PARTICIPATIONS
----------------	--



## Monsieur Hakan MOGREN

Né le 17 septembre 1944

Adresse : 15 Stanhope Gate – London W1K 1LN

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
	• BRITISH-SWEDISH CHAMBER OF COMMERCE	Suède
	• SWEDEN AMERICA FOUNDATION	Suède
Director	• NORSK HYDRO ASA	Norvège
	• MARIANNE AND MARCUS WALLENBERG FOUNDATION	Suède
Non Executive Chairman	• RECKITT BENCKISER PLC	Grande-Bretagne
Executive Deputy Chairman	• ASTRAZENECA PLC	Grande-Bretagne
Executive Vice Chairman	• GAMBRO AB	Suède
Board Member	• INVESTOR AB	Suède
Academy Member	• THE ROYAL SWEDISH ACADEMY OF ENGINEERING SCIENCES (IVA)	Suède
	• GASTRONOMIC ACADEMY	Suède

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

Président & Chief Executive Officer Chairman	– ASTRA AB
	– THE RESEARCH INSTITUTE OF INDUSTRIAL ECONOMICS (IUI)
Board Member	– THE CARL TRYGGER FOUNDATION

## Monsieur Benoît POTIER

Né le 3 septembre 1957

Adresse : 12 Rue Cernuschi – 75017 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.000

### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président du Directoire	• AIR LIQUIDE SA	France
Président Directeur Général	• AIR LIQUIDE INTERNATIONAL	France
Chairman, Président & Chief Executive Office	• AIR LIQUIDE INTERNATIONAL CORPORATION (ALIC)	Etats-Unis
	• AMERICAN AIR LIQUIDE INC (AAL)	Etats-Unis
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	Espagne
	• SECHILIENNE-SIDEC	France
	• SOCIETE D'OXYGENE ET D'ACETYLENE D'EXTREME ORIENT	France
	• ECOLE CENTRALE	France
Membre du Conseil France	• INSEAD	France

### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

Président	– AIR LIQUIDE AMERICA CORP.
Administrateur	– AIR LIQUIDE AMERICA HOLDINGS
Membre de l'Advisory Board	– SIEMENS

### A.3.2 RENOUELEMENT DE MANDATS

#### Monsieur Christian LAUBIE

Né le 19 août 1938

Adresse : 8 rue Guynemer – 75006 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 57.192

#### *Fonctions et mandats exercés actuellement*

Fonction	Société	Pays
Président	• ALFABANQUE	France
Administrateur Membre du Comité d'Audit	• GROUPE DANONE	France
Administrateur	• BSN GLASSPACK	France

#### *Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années*

Président Directeur Général	– COMPAGNIE FINANCIERE BELIN – DANONE FINANCE – GAAP – LODAHLIM FRANCE
Directeur Général	– COMPAGNIE FINANCIERE BELIN – COMPAGNIE GERVAIS DANONE – GENERALE BISCUIT – GROUPE DANONE
Directeur Général adjoint	– GENERALE BISCUIT
Vice-chairman administrateur	– DANONE ASIA PTE LIMITED
Administrateur délégué	– MECANIVER
Administrateur	– ABI HOLDINGS LIMITED – ABIL – ASSOCIATED BISCUITS INTERNATIONAL Ltd – BIL – BRITANNIA INDUSTRIES Ltd – COMPAGNIE GERVAIS DANONE – DANONE (India) PRIVATE LIMITED – DANONE HOLDINGS U.K. LIMITED – FINALIM IV – GENERALE BISCUIT – LODAHLIM B.V. – PANZALIM – SAN MIGUEL – SLIVAM – STAR S.p.A. – WADIA BSN INDIA LIMITED
Représentant permanent de Générale Biscuit	– SA DES BISCUITS BELIN
Représentant permanent de Groupe Danone	– COFINDA – HEUDEBERT
Représentant permanent de SA des Biscuits Belin	– LU
Membre du Comité Exécutif	– GROUPE DANONE
Membre du Conseil de Surveillance	– DANONE HOLDING A.G. – NV NATIONAAL BEZIT VAN AANDEELEN – NV VEREENIGDE GLASFABRIEKEN
Membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations	– GROUPE DANONE

**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***

<b>Fonction</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président	• PATHE SAS	France
	• PATHE DISTRIBUTION SAS	France
	• PATHE RENN PRODUCTION SAS	France
Gérant	• JMS FILMS SNC	France
	• OJEJ SC	France
	• PATHE IMAGE S.N.C.	France
	• SOJER SC	France
	• EDJER EURL	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	• MONT-BLANC & COMPAGNIE SA	France
	• COMPAGNIE DU MONT-BLANC SA	France
Membre du Conseil de Surveillance	• ACCOR	France
Administrateur	• COMPAGNIE DEUTSCH	France
Administrateur Membre du Comité des Nominations	• GROUPE DANONE	France
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
Représentant Permanent de Pathé	• SPCS SA	France
Représentant Permanent de Soparic Participations	• OLYMPIQUE LYONNAIS SAOS	France

**Monsieur Jérôme SEYDOUX (suite)**

***Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années***

Président	<ul style="list-style-type: none"><li>– BRITISH SKY BROADCASTING GROUP Plc</li><li>– CHARGEURS SA</li><li>– FINANCIERE DE LA VALLEE BLANCHE SA</li><li>– FINANCIERE DU MONT-BLANC SA</li><li>– PATHE SA (ex. FORNIER SA)</li><li>– PATHE SA</li><li>– EUROPALACES SA</li><li>– PATHE DISTRIBUTION SA</li><li>– PATHE IMAGE PRODUCTION SA</li><li>– PATHE RENN PRODUCTION SA</li><li>– S.H.C.C. SA (Société Holding de la Chaîne Comédie)</li><li>– S.E.C.C. SA (Société d'Exploitation de la Chaîne Comédie)</li></ul>
Président du Conseil de Surveillance	<ul style="list-style-type: none"><li>– LE CEZANNE</li><li>– PATHE SA</li><li>– COMPAGNIE DU MONT-BLANC SA</li></ul>
Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"><li>– PATHE SA (ex. FORNIER SA)</li><li>– PATHE IMAGE PRODUCTION SA</li></ul>
Administrateur	<ul style="list-style-type: none"><li>– BSB HOLDINGS Ltd</li><li>– SPORT + SA (ex. PATHE SPORT SA)</li><li>– PRICEL 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>– COMPAGNIE DU MONT-BLANC SA</li><li>– BLONDEAU et 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 (Société d'Exploitation de la Chaîne Comédie)</li></ul>
Représentant permanent de Pathé Renn Production	<ul style="list-style-type: none"><li>– CINE B SA</li></ul>
Représentant permanent de Financière du Mont-Blanc	<ul style="list-style-type: none"><li>– SOCIETE TOURISTIQUE DU MONT – BLANC 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 et Administrateur délégué	• IFIL S.p.A.	Italie
Président	• EUROFIND	Luxembourg
Co-Président	• BUSINESS GROUP ITALIA-GIAPPONE	Italie
Vice-Président	• GIOVANNI AGNELLI e C. SAPAZ	Italie
Vice-Président et Administrateur Délégué	• IFI S.p.A.	Italie
Vice Président et Administrateur	• FONDAZIONE AGNELLI	Italie
Administrateur	• GROUPE DANONE • UNIVERSITE LUISS	France Italie
Membre du Conseil de Surveillance Membre du Comité Stratégique	• WORMS & Cie	France
Membre de l' Advisory Committee	• ALLIANZ VERSICHERUNGS A.G.	Allemagne
Membre European Advisory Board	• SCHRODER SALOMON SMITH BARNEY	Grande-Bretagne
Membre Board of Directors	• WORMS & Co., Inc.	Etats-Unis
Membre de la Giunta Direttiva	• ASSONIME (Associazione fra le società Italiane per Azioni)	Italie
Membre de l' International Advisory Board	• SALOMON SMITH BARNEY	Etats-Unis
Global Counsellor and Senior Member	• THE CONFERENCE BOARD	Etats-Unis

**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***

<b>Fonction</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président du Conseil d'Administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>INFOGRAMES ENTERTAINMENT SA</li> <li>INFOGRAMES INTERACTIVE SA</li> <li>IDRS</li> </ul>	France France France
Chairman of the Board and Chief Executive Officer	<ul style="list-style-type: none"> <li>CALIFORNIA U.S. HOLDINGS, INC</li> <li>INFOGRAMES Inc.</li> </ul>	Etats-Unis Etats-Unis
Director	<ul style="list-style-type: none"> <li>ATARI INTERACTIVE, INC</li> <li>GAME NATION.COM, INC</li> <li>GAMES.COM, INC</li> <li>INFOGRAMES INTERACTIVE, INC</li> </ul>	Etats-Unis Etats-Unis Etats-Unis Etats-Unis
Administrateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>GROUPE DANONE</li> <li>OLYMPIQUE LYONNAIS</li> </ul>	France France
Membre du Conseil de Surveillance	<ul style="list-style-type: none"> <li>PATHE</li> <li>EURAZEO</li> </ul>	France France
Représentant permanent de Infogrames Entertainment SA	<ul style="list-style-type: none"> <li>EDEN STUDIO SAS</li> <li>INFOGRAMES EUROPE SASU</li> </ul>	France France
Représentant permanent de I.E.U. SASU	<ul style="list-style-type: none"> <li>INFOGRAMES FRANCE SASU</li> </ul>	France

**Monsieur Yves CANNAC**

Né le 23 mars 1935

Adresse : 19 rue Pauline Borghèse – 92200 NEUILLY-SUR-SEINE

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.112

***Fonctions et mandats exercés actuellement***

<b>Fonction</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Administrateur Membre du Comité d'Audit Membre du Comité des Nominations	<ul style="list-style-type: none"> <li>GROUPE DANONE</li> </ul>	France
Administrateur Président du Comité Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAISSE DES DEPOTS DEVELOPPEMENT</li> </ul>	France
Administrateur Membre du Comité des Comptes	<ul style="list-style-type: none"> <li>SOCIETE GENERALE</li> </ul>	France
Administrateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEGOS</li> </ul>	France
Administrateur Président du Comité des Conventions	<ul style="list-style-type: none"> <li>AGF</li> </ul>	France
Membre du Conseil Economique et Social		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
Managing Director	• LAZARD FRERES & CO, LLC	Etats-Unis
Président Directeur Général	• LAZARD FRERES BANQUE	France
Associé-Gérant Président	• MAISON LAZARD SAS	France
Associé Gérant	• LAZARD FRERES SAS • PARTENA • PARTEMIEL	France France France
Administrateur	• FONDS PARTENAIRES GESTION (F.P.G.)	France
Gérant	• PARTEGER • PARTEMAN	France France
Vice-Président Administrateur Président du Comité des Rémunérations Président du Comité des Nominations	• GROUPE DANONE	France
Membre du Conseil de Surveillance	• EURAZEO • PUBLICIS GROUPE	France France
Président	• SOCIETE ANONYME DE LA RUE IMPERIALE DE LYON	France

**Monsieur Emmanuel FABER**

Né le 22 janvier 1964

Adresse : 27 avenue Thierry – 92410 VILLE D'AVRAY

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.000

***Fonctions et mandats exercés actuellement***

<b>Fonction</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Président	• MECANIVER	Belgique
Directeur Général Délégué	• COMPAGNIE GERVAIS DANONE	France
Administrateur Directeur Général Délégué	• GENERALE BISCUIT	France
Administrateur Membre du Comité Exécutif	• GROUPE DANONE	France
Administrateur	• BSN GLASSPACK • DANONE ASIA PRIVATE LIMITED • WADIA BSN INDIA LIMITED	France Singapour Inde
Membre du Conseil de Surveillance	• LEGRIS INDUSTRIES • DANONE HOLDING A.G.	France Allemagne
Représentant permanent de GROUPE DANONE	• ALFABANQUE	France
Commissioner	• P.T. TIRTA INVESTAMA	Indonésie
Director	• RYANAIR HOLDINGS Plc	Irlande

**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***

<b>Fonction</b>	<b>Société</b>	<b>Pays</b>
Administrateur Membre du Comité des Rémunérations Président du Comité d'Audit	• GROUPE DANONE	France
Vice-Président	• SUEZ	France
Administrateur	• AIR LIQUIDE ITALIA • SOCIETE GENERALE DE BELGIQUE • VIGEO	Italie Belgique France
Membre du Conseil de Surveillance	• EURAZEO	France
<b><i>Mandats Paraprofessionnels</i></b>		
Président	• CENTRE EUROPEEN DE LA CERAMIQUE A LIMOGES	France
Administrateur	• INSTITUT CURIE	France

**Monsieur Philippe LENAIN**

Né le 9 septembre 1936

Adresse : 9 rue Henri Heine – 75016 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 3.900

**Fonctions et mandats exercés actuellement**

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Administrateur	• GROUPE DANONE	France
	• ECO-EMBALLAGES	France
	• NORD EST	France
	• SEB	France

**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 Directeur Général	• PETROFRANCE CHIMIE S.A.	France
Président	• CASAS ALTAS S.A.	Espagne
	• PROMIFE 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
Administrateur	• DANONE S.A.	Espagne
	• GROUPE DANONE	France
	• PETROREP S.A.	France

**Monsieur Franck RIBOUD**

Né le 7 novembre 1955

Adresse : 25 rue du Vieux Colombier – 75006 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 16.000

***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	• DANONE SA • ANSA • ASSOCIATION NATIONALE DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES • DANONE FINANCE • L'OREAL S.A • RENAULT • ABI HOLDINGS LIMITED (ABIH) • ASSOCIATED BISCUITS INTERNATIONAL Ltd (ABIL) • SCOTTISH & NEWCASTLE Plc • SOFINA • WADIA BSN INDIA LIMITED • ONA • QUIKSILVER	Espagne France France France France Grande-Bretagne Grande-Bretagne Grande-Bretagne Belgique Inde Maroc Etats-Unis
Membre du Conseil de Surveillance	• ACCOR • EURAZEO	France France
Représentant permanent de GROUPE DANONE	• LU FRANCE	France
Commissioner	• P.T. TIRTA INVESTAMA	Indonésie

**Monsieur Edouard de ROYERE**

Né le 26 juin 1932

Adresse : 75 quai d'Orsay – 75007 PARIS

Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1.000

***Fonctions et mandats exercés actuellement***

<u>Fonction</u>	<u>Société</u>	<u>Pays</u>
Président	• ANSA	France
Administrateur Membre du Comité des Nominations	• GROUPE DANONE	France
Président d'Honneur Membre du Conseil de Surveillance	• L'AIR LIQUIDE S.A.	France
Administrateur	• L'OREAL • SODEXHO	France 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 : 1.000

***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 Directeur Général	• N.V. DANONE S.A.	Belgique
Président	• DANONE VITAPOLE S.A.S. • DANONE HOLDINGS, INC	France Etats-Unis
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	Grande-Bretagne Grande-Bretagne Suisse Espagne Indonésie
Représentant permanent de GROUPE DANONE	• DANONE FINANCE	France