

GROUPE DANONE

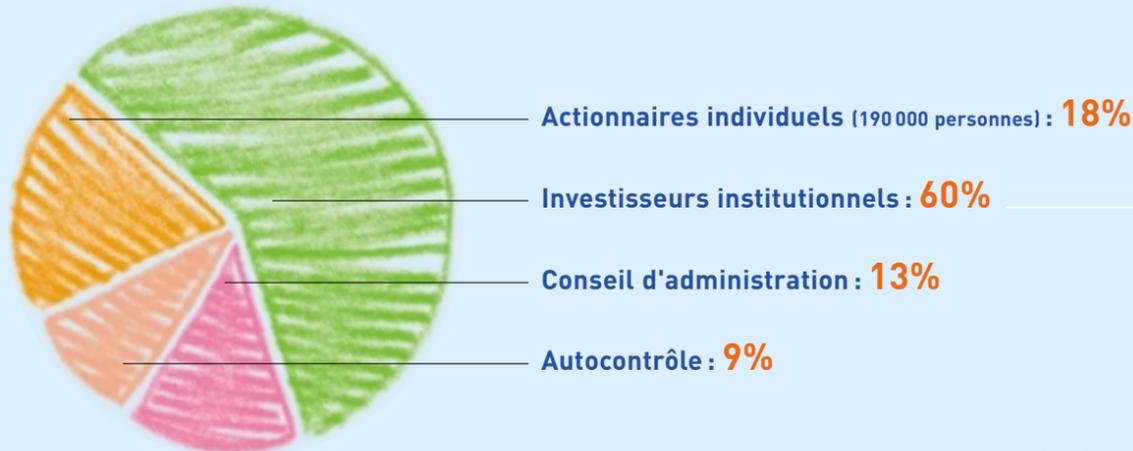
RAPPORT ANNUEL 1999



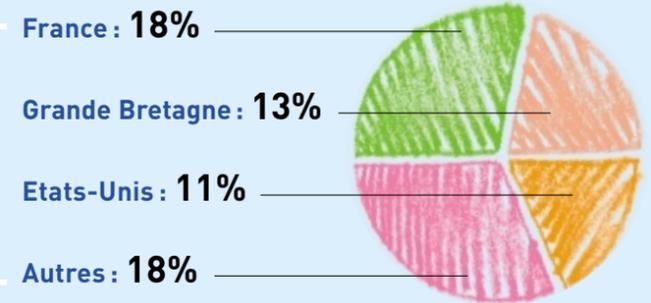
DANONE

DANONE en chiffres

→ Répartition du capital au 31/12/99



Investisseurs institutionnels par pays



Nombre d'actions cotées au 31/12/99 : **74,1** millions

→ Chiffres financiers clés

	1998	1999	variation
Chiffre d'affaires <small>en millions d'euros en millions de francs</small>	12 935 84 848	13 293 87 195	⁽¹⁾ + 5,7% + 2,8%
Résultat opérationnel	1 293 8 483	1 391 9 123	⁽¹⁾ + 11,4% + 7,6%
Marge opérationnelle	10,0%	10,5%	
Bénéfice net (part du Groupe)	598 3 923	682 4 474	+ 14%
EBITDA	1 995 13 086	2 149 14 093	+ 7,7%
Marge brute d'autofinancement	1 327 8 706	1 423 9 337	+ 7,2%
Investissements industriels	711 4 664	703 4 609	
Dette financière nette	2 873 18 846	3 119 20 456	
Capitaux propres	7 297 47 864	6 867 45 046	
Ratio d'endettement	39%	45%	
Capitalisation boursière au 31/12	17 971 117 882	17 347 113 793	
Bénéfice net par action (dilué)	8,15 € 53,46 F	9,38 € 61,51 F	+ 15,1%
Dividende par action	3,00 € 19,68 F	3,50 € 22,96 F	+ 16,7%
Retour sur capitaux investis	8%	8,8%	
Retour sur capitaux propres	9,2%	10,8%	
Valeur actionnariale créée	111 728	139 912	+ 25,2%

* sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale

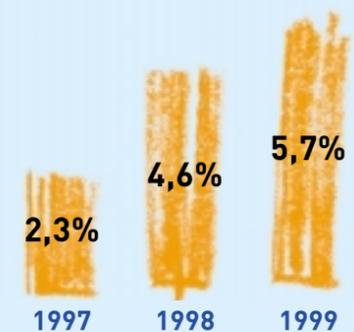
→ Chiffre d'affaires & marge opérationnelle sur 5 ans

	1995	1996	1997	1998	1999
Chiffre d'affaires <small>en millions d'euros en millions de francs</small>	12 112 79 450	12 797 83 940	13 488 88 476	12 935 84 848	13 293 87 195
Progression	+ 3,4%	+ 5,7%	+ 5,4%	- 4,1%	+ 2,8%
Marge opérationnelle	8,8%	8,9%	9,1%	10,0%	10,5%

⁽¹⁾ à périmètre et taux de change constants

⁽²⁾ en supposant les cessions d'activité 1999 réalisées au 1^{er} janvier de l'exercice 1999

→ Croissance organique du Groupe⁽¹⁾



→ Implantations

présence commerciale : **120** pays
usines : **148** au 31/12/99

→ Effectifs

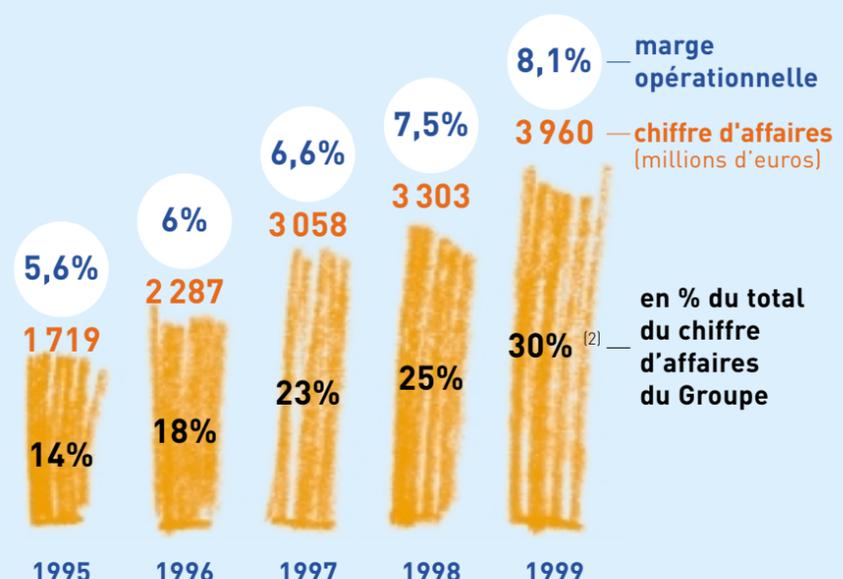
au 31/12/99
75 965

France : **15 790**

Reste Union Européenne : **17 974**

Reste Monde : **42 201**

→ Activités internationales (hors Union Européenne)

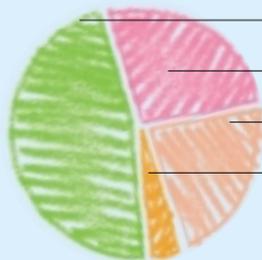


→ Chiffre d'affaires par pôle

(en millions d'euros)

	1998	1999
Produits Laitiers Frais	5 665	5 981
Boissons	3 004	3 565
Biscuits	2 607	2 822
Autres Alimentaires	905	527
Emballage	932	501
Cessions	- 178	- 103
Total Groupe	12 935	13 293

Pro forma ⁽²⁾



Produits Laitiers Frais : **47,1%**
 Boissons : **28,0%**
 Biscuits : **22,2%**
 Autres Alimentaires : **2,7%**

année 2000
après cession de la Bière

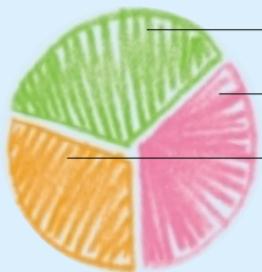
49,0%
23,0%
25,0%
3,0%

→ Chiffre d'affaires par zone

(en millions d'euros)

	1998	1999
France	5 042	4 963
Reste Union Européenne	5 267	5 084
Reste Monde	3 303	3 960
dont Asie-Pacifique	899	1 121
Cessions	- 677	- 714
Total Groupe	12 935	13 293

Pro forma ⁽²⁾



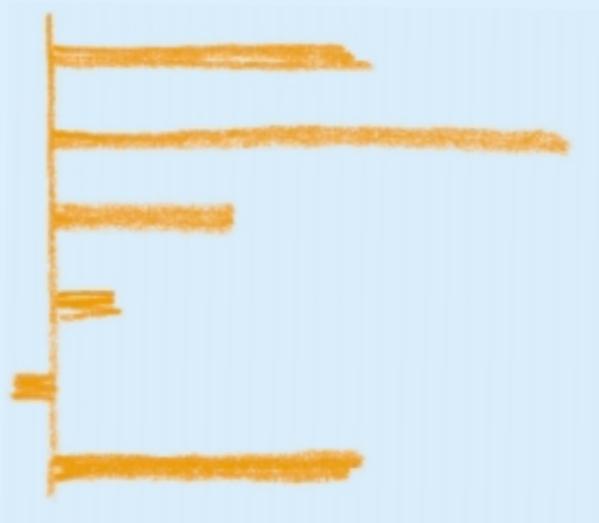
France : **33,7%**
 Reste Union Européenne : **36,7%**
 Reste Monde : **29,6%**
 dont Asie-Pacifique : **8,8%**

année 2000
après cession de la Bière

62,0%
38,0%

→ Progression du chiffre d'affaires 1999 par pôle sur base comparable ⁽¹⁾

Produits Laitiers Frais : **+ 5,4%**
 Boissons : **+ 9,4%**
 Biscuits : **+ 3,4%**
 Autres Alimentaires : **+ 1,2%**
 Emballage : **-1,0%**
Total Groupe : + 5,7%



→ Progression du chiffre d'affaires 1999 par zone sur base comparable ⁽¹⁾

France : **+ 4,2%**
 Reste Union Européenne : **+ 3,4%**
 Reste Monde : **+ 10,6%**
 dont Asie-Pacifique : **+ 24,8%**
Total Groupe : + 5,7%

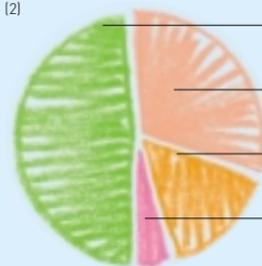


→ Répartition du résultat opérationnel par pôle

(en millions d'euros)

	1998	1999
Produits Laitiers Frais	621	655
Boissons	368	440
Biscuits	203	222
Autres Alimentaires	29	39
Emballage	91	51
Frais centraux	- 19	- 16
Total Groupe	1 293	1 391

Pro forma ⁽²⁾



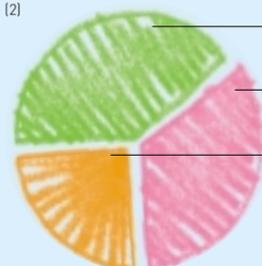
Produits Laitiers Frais : **48,4%**
 Boissons : **32,5%**
 Biscuits : **16,4%**
 Autres Alimentaires : **2,7%**

→ Répartition du résultat opérationnel par zone

(en millions d'euros)

	1998	1999
France	589	587
Reste Union Européenne	475	501
Reste Monde	248	319
Frais centraux	- 19	- 16
Total Groupe	1 293	1 391

Pro forma ⁽²⁾



France : **39,9%**
 Reste Union Européenne : **36,5%**
 Reste Monde : **23,6%**
 dont Asie-Pacifique : **6,4%**

Repères 1999

Un groupe **leader** spécialisé sur 3 métiers porteurs : **n°1** mondial des Produits Laitiers Frais, **n°2** mondial de l'Eau embouteillée et **n°1** mondial des Biscuits sucrés.

Une des plus fortes croissances organiques du secteur : **+6,2%** en 1999 sur les trois métiers.

Une marge opérationnelle de **10,5%** en progression pour la **5^{ème}** année consécutive.

Des activités internationales en forte expansion qui représentent près de **30%** du chiffre d'affaires total.

Des marques puissantes et concentrées :

- La marque Danone représente près d' **1/3**

des ventes du Groupe avec un chiffre d'affaires, de **4,1** milliards d'euros ;

- 4 marques représentent plus de **50%**

des ventes du Groupe.

Message du Président

L'année 1999 et les premiers mois de l'année 2000 marqueront un tournant dans l'histoire du Groupe DANONE.

Le Groupe a terminé son désengagement des activités d'épicerie, initié en 1998 ; il a amorcé la cession de ses activités d'emballage ; enfin, il a organisé, ces dernières semaines, son retrait du secteur de la Bière en Europe.

Aujourd'hui, après ces différentes opérations, le Groupe est complètement recentré sur ses 3 métiers : 49% du chiffre d'affaires est réalisé dans les Produits Laitiers Frais, 23% dans l'eau et 25% dans les biscuits ; parallèlement, le poids relatif de l'Europe a été ramené à 62% et celui de l'international - essentiellement dans les pays émergents - a été porté à 38%.

Concentrant ses ressources humaines et financières sur ces 3 grands métiers mondiaux, le Groupe va prendre un nouveau départ.

Ce départ se traduira, d'une part, par une accélération de l'implantation du Groupe dans les pays et régions en développement où il n'est pas encore présent ou pas suffisamment implanté ; il se traduira, d'autre part, par une accélération de la croissance du chiffre d'affaires dans les pays où le Groupe opère, et ceci grâce à un énorme effort d'innovation, soutenu par une recherche adaptée et par une connaissance de plus en plus fine des consommateurs.

Grâce à ces deux leviers de développement que sont l'expansion internationale et l'innovation, le Groupe peut afficher dès aujourd'hui un rythme de croissance particulièrement élevé par rapport à celui du secteur et de ses principaux concurrents.

Beaucoup d'équipes de direction, à tous les niveaux, ont été renforcées.

Elles sont animées par une culture d'entreprise forte et par un projet d'entreprise motivant.

Les membres des comités de direction ont un système de rémunération basé sur la rentabilité des capitaux investis et bénéficient de stock options : ils partagent donc pleinement les attentes de nos actionnaires et sauront transformer notre projet économique et social en un projet créant de la valeur pour tous les actionnaires.

Pour toutes ces raisons, je suis pleinement confiant dans les perspectives de croissance et de rentabilité qui s'ouvrent devant le "nouveau DANONE", en ce tournant de siècle.



Franck Riboud,
Président Directeur Général du Groupe DANONE

Stratégie

Le nouveau DANONE

Recentré sur ses trois métiers,
DANONE part à la conquête du monde
pour proposer aux consommateurs
ses produits "Santé et Bien-être"



Les orientations majeures

Le Groupe DANONE a mis en œuvre, depuis 1997, une nouvelle stratégie visant à privilégier la création de valeur actionnariale. Cette démarche a été déclinée autour des principes essentiels suivants :

- Privilégier la **marge opérationnelle** et la **rentabilité des capitaux investis**
- Favoriser la **croissance rentable**, critère essentiel de succès dans l'industrie des produits de grande consommation
- Maintenir la **politique humaine et sociale** au centre des préoccupations de l'entreprise

Ces orientations ont, depuis, donné lieu, grâce à une implication très forte du management, à une mise en œuvre continue axée autour de principes visant à assurer une valorisation optimale des atouts de l'entreprise :

- recentrage du Groupe autour des métiers garantissant une rentabilité suffisante et disposant d'un potentiel de croissance important : Produits Laitiers Frais, Boissons et Biscuits ;
- accélération du développement international sur ces trois métiers pour tirer parti d'importants gisements de croissance rentable hors d'Europe Occidentale ;
- valorisation des marques leaders grâce à une

optimisation du portefeuille de produits et des dépenses publicitaires ;

- Renforcement de la politique d'innovation privilégiant les produits à fort potentiel commercialisés sous les principales marques, et favorisant la multiplication des opportunités de consommation ;
- développement d'une relation de confiance forte avec les consommateurs grâce à une politique de qualité et de sécurité alimentaire toujours plus exigeante ;
- amélioration des organisations pour une plus grande efficacité collective et une meilleure connaissance du consommateur ;
- refonte de la politique de rémunération et des critères de gestion pour mobiliser les hommes autour de ces principes ;
- affirmation du principe historique du Groupe DANONE dans son rôle d'entreprise citoyenne et dans la mise en avant de ses hommes comme critère clé de succès.

Un nouveau Groupe DANONE concentré sur trois métiers à fort potentiel

Depuis 1997, DANONE a procédé à d'importantes cessions d'activités, essentiellement dans l'épicerie, les pâtes et les plats préparés. En juillet 1999, la cession de la majorité du pôle Emballage a marqué la fin du recentrage du Groupe et son entrée dans une ère nouvelle.





Le Groupe est désormais centré sur 3 métiers qui présentent l'un des plus forts potentiels de croissance de l'agroalimentaire, avec un taux de croissance organique supérieur à 6% en 1999. Le nouveau DANONE devrait encore accroître son efficacité en consacrant maintenant la totalité de ses ressources financières et humaines au développement de ses 3 métiers à fort potentiel. Dans les pays développés, les Produits Laitiers Frais et l'Eau en bouteille bénéficient pleinement des nouvelles tendances de consommation privilégiant une alimentation saine et sûre. Le pôle Biscuits connaît quant à lui un renouveau certain. Une communication originale valorisant les atouts santé des céréales et le lancement de produits innovants, comme les produits allégés, ont en effet coïncidé avec l'émergence de nouvelles habitudes de consommation.

Accélérer le développement international

L'internationalisation du Groupe va continuer à s'accélérer pour profiter du potentiel significatif dont dispose DANONE dans les pays émergents, ainsi que le montrent les fortes progressions enregistrées ces dernières années dans l'Eau et les Biscuits en Chine, ou dans les Produits Laitiers Frais au Mexique et en Europe Centrale. Dans les pays émergents, l'accroissement du pouvoir d'achat et le développement de classes moyennes favorisent la demande de produits alimentaires à marques. En effet, ces populations recherchent de plus en plus une alimentation saine, sûre et équilibrée. Le Groupe ambitionne donc de procéder à de nouvelles prises de participation ou au démarrage de nouvelles activités propres. Il pourrait renforcer des positions existantes ou entrer dans de nouveaux pays, pour y occuper des positions de leader. Le Groupe DANONE dispose dans ces zones



dont dispose DANONE dans les pays émergents, ainsi que le montrent les fortes progressions enregistrées ces dernières années dans

l'Eau et les Biscuits en Chine, ou dans les Produits Laitiers Frais au Mexique et en Europe Centrale. Dans les pays émergents, l'accroissement du pouvoir d'achat et le développement de classes moyennes favorisent la demande de produits alimentaires à marques. En effet, ces populations recherchent de plus en plus une alimentation saine, sûre et équilibrée. Le Groupe ambitionne donc de procéder à de nouvelles prises de participation ou au démarrage de nouvelles activités propres. Il pourrait renforcer des positions existantes ou entrer dans de nouveaux pays, pour y occuper des positions de leader. Le Groupe DANONE dispose dans ces zones

Chiffre d'affaires international

en % du total Groupe

1993 → 7%

1999 → 30% ⁽¹⁾

⁽¹⁾ après impact des cessions 1999

d'atouts significatifs : un savoir-faire marketing reconnu lui permettant de répondre aux attentes des consommateurs et de valoriser ses marques ; un large portefeuille de produits soutenu par l'innovation et l'expertise industrielle d'un des leaders mondiaux ; une présence géographique de plus en plus large autorisant des économies d'échelle importantes.



Renforcer l'innovation et développer les marques leaders

L'innovation et la force des marques constituent les deux facteurs de succès de la stratégie de croissance rentable du Groupe DANONE. Leur combinaison permet en effet de générer un chiffre d'affaires additionnel à forte marge, et constitue l'atout clé du Groupe dans ses relations avec la grande distribution. Face à la concentration croissante des acteurs, seules les marques innovantes, occupant localement une position de leader, devraient conserver leur part de marché et préserver leur marge. Ces marques sont en effet incontournables pour les grands distributeurs et sans réelle alternative de substitution. Exigées par le consommateur, elles permettent à la distribution de générer un chiffre d'affaires important, des marges significatives sur les nouveaux produits, et de valoriser l'image de leurs enseignes. Pour renforcer ses atouts, DANONE va continuer à mettre en œuvre une stratégie visant à :

- disposer dans chaque pays d'une position de leader incontestable sur chacun des segments où il est présent ;
- accroître la force et l'efficacité des marques grâce à une communication publicitaire soutenue et au regroupement d'un maximum de chiffre d'affaires sous un minimum de marques fortes.

Le Groupe réalise près de 60% de ses ventes mondiales sous ses 5 premières marques

Le Groupe réalise environ 70% de son chiffre d'affaires mondial à travers des marques occupant localement une position de n°1.

(Danone, Evian, LU, Galbani, Kronenbourg), et plus de 30% sous la marque Danone.

L'innovation permet au Groupe d'augmenter sa rentabilité grâce au lancement de produits fortement valorisés, tout en étendant ses territoires de consommation.

La mise sur le marché de contenants adaptés à une consommation "nomade" comme les bouteilles 1 litre d'Evian et Volvic ou la version à boire de certains Produits Laitiers Frais (Danette à boire en France ou Danimals drinkable aux Etats-Unis), constitue l'illustration de cette tendance prometteuse.

La marque Danone

Une des 5 premières marques alimentaires mondiales

- 4,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- 31% des ventes du Groupe
- 8,7% de croissance annuelle



De nouvelles organisations pour de nouveaux défis

Le Groupe DANONE adapte continuellement ses organisations pour générer de nouvelles synergies, répondre à l'internationalisation de ses activités et aux nouvelles tendances de consommation.

Le Groupe a ainsi modifié en 1998 sa structure de management, créant trois pôles métiers mondiaux (Produits Laitiers Frais, Boissons et Biscuits) et, un pôle géographique (Asie-Pacifique).

Ces pôles se sont dotés de nouvelles structures transversales marketing qui doivent promouvoir une politique mondiale cohérente et une diffusion optimale des innovations.

Cette organisation a par exemple assuré le succès d'Actimel, lancé dans 14 pays à ce jour.

Au niveau du Groupe, différentes organisations transversales ont par ailleurs été créées, renforcées ou repensées. Le Groupe dispose d'une Direction centrale des Achats, coordonnant un programme mondial tirant parti d'un volume d'achats d'environ 8 milliards d'euros.

Pour l'exercice 1999, l'économie réalisée est estimée à 100 millions d'euros.

Ce programme ne couvrait, à fin 1999, qu'environ

40% de son potentiel global.

Le Groupe a mis en place une direction "Danone dans la Vie" qui développe mondialement la consommation hors domicile, porteuse d'un potentiel de croissance significatif.

Cette structure a déjà signé 15 accords avec des partenaires tels que McDonald's, le Club Méditerranée, Sodexo, Accor ...

Les choix technologiques conditionnant une large part de son succès futur, le Groupe s'est doté d'une Direction des Systèmes d'Information aux responsabilités et aux moyens renforcés.

Système de gestion intégrée (ERP)

Le Groupe va débuter en 2000 le déploiement mondial d'une plateforme de gestion intégrée commune à toutes ses filiales. Cette évolution devrait favoriser la réactivité et générer des économies significatives.

En 1999, le Groupe a par ailleurs réorganisé sa Direction Recherche et Développement en la repositionnant au cœur de sa stratégie de croissance rentable. Tout en assurant une des missions prioritaires du Groupe, la gestion de la qualité et de la sécurité alimentaire, cette structure a été repensée de manière à orienter les processus d'acquisition et de développement de savoir-faire vers une logique consommateur qui favorisera l'émergence de produits à fort potentiel. L'efficacité de ces structures transversales a été sensiblement accrue grâce à la mise en place d'intranets mondiaux, permettant un partage optimal de l'information.

Mieux connaître le consommateur pour mieux le satisfaire

La connaissance du consommateur constitue une priorité stratégique pour DANONE.

Le Groupe mobilise des moyens financiers et humains importants pour définir, dans chaque pays, les attentes et les habitudes des consommateurs afin d'adapter ses produits et d'anticiper les nouvelles tendances.

Facilitant l'obtention d'informations de qualité et la mise en œuvre d'une politique promotionnelle

“ Le monde change,
DANONE anticipe ”



Danoé

- **Premier** magazine de consommateurs en Europe
- Reçu chaque trimestre par **2,5 millions** de foyers fidèles aux produits des différentes marques du Groupe

plus efficace, la relation directe avec le consommateur devrait continuer à fortement se développer. Le Groupe dispose dans ce domaine d'un savoir-faire de tout premier plan illustré par le succès de Danoé.

Considérant que le développement d'Internet devrait très sensiblement accroître les possibilités de relations directes avec le consommateur, le Groupe DANONE mène actuellement de nombreuses opérations pilotes dans le monde.

La stratégie Internet

Le Groupe privilégie à ce jour 4 axes stratégiques majeurs :

- améliorer sa politique achats en établissant des relations nouvelles avec ses fournisseurs et en repensant ses processus internes,
- se préparer à la commercialisation en ligne de ses produits,
- transformer en avantage compétitif ses compétences spécifiques, en valorisant par exemple son savoir-faire dans la formation ou la sécurité alimentaire,
- faire d'Internet un outil privilégié de relation directe avec les consommateurs.

Faire des Ressources humaines une composante majeure du succès

Le succès du Groupe repose sur la qualité, la mobilisation et l'enthousiasme de ses équipes. DANONE met en œuvre une politique spécifique et

Protection de l'environnement

- Une charte de l'environnement en vigueur depuis 1996.
- Une démarche mondiale unifiée.
- 14 sites certifiés ISO 14001 fin 1999.

www.danoneconseils.com

DANONE va lancer courant 2000 un espace internet dédié à ses consommateurs qui y trouveront de nombreuses informations sur les produits du Groupe.

Ce site cherchera par ailleurs à faire partager le style de vie DANONE : "Santé et Bien-être".

novatrice en matière de recrutement, d'évaluation, de formation, de rémunération et de reclassement des salariés lors de fermeture de sites.

Le Groupe souhaite également satisfaire ses besoins en managers à 80% en interne et générer une véritable culture internationale par la mobilité des compétences.

Favoriser un comportement socialement responsable

Le Groupe considère que sa mission va au-delà de l'optimisation des seuls ratios financiers.

Le Groupe conduit une politique volontariste de protection de l'environnement grâce à des conditionnements innovants et une politique industrielle contrôlée. DANONE finance également de nombreux projets d'aide au développement des économies locales, de formation des jeunes en difficulté, d'aide à la nutrition, ou de soutien à l'enfance déshéritée. Le Groupe affirme sa volonté de responsabilité à l'égard de ses actionnaires, grâce à une information toujours plus transparente diffusée dans les meilleurs délais.



www.CPGmarket.com

Le Groupe DANONE a lancé, avec Nestlé et SAP, rejoint par Henkel, la première plateforme européenne d'achats dédiée aux sociétés de produits de grande consommation.

Cet outil va permettre à DANONE de générer des économies significatives en optimisant ses processus d'achats (appels d'offre, facturation, paiement...).

D'autres partenaires pourraient, par la suite, utiliser cette plateforme.

Gouvernement de l'entreprise

Privilégier

la transparence

La Direction du Groupe DANONE

Le Conseil d'administration

au 15 mars 2000

16 membres dont **5** indépendants⁽¹⁾,
mandat de **3** ans renouvelable,
minimum de **500** actions détenues par
chaque administrateur à titre personnel.

5 Conseils se sont réunis en 1999
avec un taux de présence moyen de **75%**
de ses membres.

Jeton annuel de **100 000 F** par
administrateur⁽²⁾.

⁽¹⁾ conformément à la définition du rapport Viénot

⁽²⁾ non perçu par les dirigeants ou mandataires sociaux du Groupe

Afin de renforcer sa capacité d'analyse et de décision, le Conseil d'administration s'est doté de trois comités spécialisés.

Comité consultatif stratégique et des nominations

En charge d'éclairer les choix stratégiques relatifs aux opérations d'acquisitions et de cessions d'activités, ce comité a aussi pour mission de s'assurer de l'adéquation des moyens humains mis en œuvre pour répondre aux défis du Groupe.

Comité d'audit

Ce comité a pour mission de s'assurer du respect des principes de bonne gestion et de

prudence, dans l'établissement des comptes et la politique de gestion des risques.

Comité des rémunérations

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

La Direction Générale Comité exécutif

Il assure la coordination entre les différentes activités du Groupe et se réunit tous les mois. Sa diversité et la richesse de sa composition garantissent au Groupe DANONE l'expérience et l'ouverture nécessaires pour répondre aux défis de l'internationalisation, de l'évolution de la distribution, de l'innovation et des technologies de l'information.

Comité international

Ce comité, créé en 1998, a pour objectif d'apporter au Comité exécutif une vision opérationnelle de l'évolution des marchés.

Il est constitué de dirigeants du Groupe représentant les grandes zones d'implantation du Groupe.

Système de rémunération et stock options

Le Groupe DANONE a mis en place un système de rémunération visant à mobiliser ses cadres dirigeants et les membres des Comités de direction des sociétés opérationnelles sur des objectifs conformes aux intérêts des actionnaires.

Environ 900 personnes sont ainsi concernées mondialement par un système qui combine :



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

Les stock options chez DANONE

- Attribution : tous les 2 ans
- Durée des plans = 8 ans
- Interdiction de lever avant 2 ans
- Prix = 100% de la moyenne des 20 cours de bourse précédant le Conseil d'administration procédant à l'attribution
- Au 31/12/99 : 1 157 270 options attribuées non levées correspondant à 1 157 270 actions à un prix d'exercice compris entre 91,47 euros et 256,77 euros

Gestion des risques

Le Groupe DANONE mène une politique de gestion active de ses risques visant à respecter au mieux l'intérêt de ses actionnaires dans un souci d'optimisation et de protection de la valeur actionnariale.

La stratégie mise en œuvre se décline autour :

- d'une politique rigoureuse d'identification des risques, grâce à différents systèmes de reporting, de mesure et de contrôle interne ;
- d'une politique de prévention visant à réduire l'amplitude et la fréquence des risques potentiels identifiés ;
- d'un système global de couverture visant à minimiser les conséquences financières possibles de certains événements sur les comptes du Groupe ;
- d'une organisation et d'outils de gestion de crise permettant de traiter aussi efficacement que possible l'apparition d'indices pouvant laisser envisager la survenance d'un incident.

Risque politique

Ce facteur est clairement pris en compte par le Groupe DANONE dans la politique d'investissement dans les zones émergentes, en intégrant ce

Le Comité exécutif

au 15 mars 2000

Parmi les **11** membres du Comité exécutif : **3** sont de nationalité non française, **5** sont dans le Groupe depuis moins de 10 ans, **4** ont moins de 45 ans.

La moyenne d'âge du Comité exécutif est de **50** ans.

Les 9 membres en fonction au 31/12/99 ont reçu collectivement une rémunération* de 48,64 millions de francs en 1999.

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

risque dans les critères financiers de décision et en veillant à maintenir un juste équilibre dans la géographie des activités.

Au 31/12/1999, aucun pays émergent n'avait un chiffre d'affaires qui excédait 6% des ventes totales du Groupe.

Le Groupe dispose par ailleurs d'un programme d'assurance couvrant le risque de nationalisation de ses activités dans les pays sensibles.

Clients

La concentration de la distribution a certes entraîné une progression du poids relatif de certains clients importants, mais a aussi permis de concentrer les principaux risques du Groupe sur des entités disposant généralement d'une solidité financière accrue et reconnue.

Matières premières

De par la nature des produits achetés et la diversité géographique de ses activités, le Groupe est peu exposé à un risque de rupture d'approvisionnement. Bien que le Groupe achète essentiellement des matières premières jugées généralement peu spéculatives, certaines d'entre elles peuvent cependant connaître des augmentations de prix

sensibles.

Historiquement, les variations les plus significatives ont essentiellement été observées sur les matières premières d'emballage (plastique et carton).

Environnement

Le Groupe mène depuis de nombreuses années une politique active visant à réduire l'impact de ses usines et de ses emballages sur l'environnement. Il a décliné à l'échelle mondiale une politique de management environnemental homogène, intégrant un suivi interne d'indicateurs de performances de tous les sites et la certification progressive des établissements à la norme ISO 14 001. Le Groupe, particulièrement vigilant lors de l'acquisition de nouvelles sociétés, fait procéder à des audits environnementaux préalables et engage dans les plus brefs délais les mesures correctives nécessaires.

Sécurité alimentaire

Identifiée comme l'un des risques majeurs du Groupe, la sécurité alimentaire constitue une des priorités absolues.



Des moyens importants ont été mobilisés depuis de nombreuses années pour réduire la fréquence et l'amplitude des risques potentiels. L'écoute continue des consommateurs, la mesure constante de

la qualité sur les chaînes de production, la conservation d'échantillonnages correspondant aux lots commercialisés, la traçabilité des matières premières utilisées et des produits vendus permettent d'agir de manière aussi rapide et sélective que possible pour protéger la santé des consommateurs et défendre la réputation des marques.

Change et taux d'intérêt

Le Groupe limite ses interventions à la gestion des positions découlant de son activité industrielle et commerciale, excluant toute opération spéculative.

Cette gestion est assurée de manière centralisée et exclusive par les équipes spécialisées de la Direction financière du Groupe, sur la base de règles définies par la Direction générale.

Parallèlement à un contrôle interne continu, ces opérations donnent lieu à de nombreuses missions ponctuelles conduites par le Comité d'audit et des cabinets extérieurs.

Arrivée de l'euro

Le Groupe se prépare activement à l'adoption de l'euro comme unique monnaie de transaction dans les États européens en 2002.

Cette préparation vise à anticiper les implications stratégiques possibles de cette évolution et à finaliser l'adaptation des systèmes.

Depuis 1999, l'euro constitue la devise de facturation des opérations intra-groupe et des flux internes de trésorerie. Les sociétés Heudebert et Lu Nederland traitent déjà, en tant que sites pilotes, toutes leurs transactions en euros avec deux grands distributeurs mondiaux.

Les relations du Groupe avec ses fournisseurs basculeront en euros en 2000 et 2001.



Conduite des affaires

Un code de conduite des affaires, régissant les relations entre les salariés et les partenaires de l'entreprise, est diffusé dans l'ensemble du Groupe depuis 1997.

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

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

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

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

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

* non perçu par les dirigeants ou mandataires sociaux du Groupe



Franck Riboud,
Président, directeur général



Jacques Vincent,
Vice-président, directeur général



Christian Laubie,
Directeur général



Philippe Jaeckin,
Directeur général adjoint

au 15 mars 2000

Conseil d'administration

Franck Riboud
Président, directeur général
Michel David-Weill
Vice-président
Jacques Vincent
Vice-président, directeur général
Christian Laubie
Directeur général
Philippe Jaeckin
Directeur général adjoint
Umberto Agnelli
Dominique Auburtin
Yves Boël
Yves Cannac
Luca Fossati
Jean Gandois
Jean-Claude Haas
Philippe Lenain
Jacques Nahmias
Edouard de Royère
Jérôme Seydoux

Administrateurs honoraires

Antoine Riboud
Président d'honneur
Daniel Carasso
Président honoraire
Renaud Gillet
Pierre Lambertin

Comité consultatif stratégique et des nominations

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

Comité des rémunérations

Michel David-Weill
Président
Yves Boël
Jean Gandois

Comité d'audit

Jean-Claude Haas
Président
Yves Cannac
Jean Gandois

Commissaires aux comptes

Titulaires
Befec-Price Waterhouse
Membre de
PricewaterhouseCoopers
Mazars & Guérard

Suppléants
Denis Grison
Marc Chauveau

au 15 mars 2000

Comité exécutif

Franck Riboud
Président, directeur général
Jacques Vincent
Vice-président, directeur général
Christian Laubie
Directeur général
Jean-René Buisson
Directeur général, Ressources humaines
Emmanuel Faber*
Directeur général, Affaires financières
Philippe Jaeckin
Directeur général adjoint
Jan Bennink
Directeur général, Produits Laitiers Frais Monde
Georges Casala*
Directeur général, Stratégie d'internationalisation
Jean-Louis Gourbin
Directeur général, Biscuits Monde
Simon Israel
Directeur général, Asie-Pacifique
Pedro Medina
Directeur général, Eau Monde

* nommés en 2000

Umberto Agnelli

né le 1^{er} novembre 1934.
Actions détenues : 500.
Administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations GROUPE DANONE, France.
Président IFIL SpA, Italie.
Vice-président, administrateur délégué IFIL SpA, Italie.
Vice-président Giovanni Agnelli EC Sapaz, Italie.
Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité stratégique Worms & Cie, France.

Dominique Auburtin

né le 30 juillet 1951.
Actions détenues : 500.
Administrateur GROUPE DANONE, France.
Président du Directoire Worms & Cie, France.
Président du Conseil de surveillance Saint-Louis Sucre SA, France.
Administrateur CAR SA, Cabinet de courtage, d'assurances et de réassurances, France. Les Petites Affiches, France. Permal Group, France. Arjo Wiggins Appleton, Royaume-uni.

Yves Boël

né le 12 septembre 1927.
Actions détenues : 510.
Administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations, membre du Comité des rémunérations GROUPE DANONE, France.
Président du Conseil SA Sofina, Belgique.
Président-administrateur délégué SA Union financière Boël, Belgique.
Vice-président du Conseil SA Tractebel, Belgique.
Administrateur Eurafrance, France.

Yves Cannac

né le 23 mars 1935.
Actions détenues : 504.
Administrateur, membre du Comité d'audit GROUPE DANONE, France.
Conseil du Groupe Cegos SA, France.
Administrateur Caisse des Dépôts - Développement [C3D], France. Société Générale, France. AGF, France.

Michel David-Weill

né le 23 novembre 1932.
Actions détenues : 20 234.
Vice-président administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations, président du Comité des rémunérations GROUPE DANONE, France.
Associé gérant Lazard Frères & Cie, France.
Chairman Lazard Partners Ltd Partnership, Etats-Unis. Lazard Frères & Co, LLC, Etats-Unis.
Président Eurafrance, France.
Membre du Conseil de surveillance Publicis, France.
Administrateur ITT Industries Inc., Etats-Unis. IFIL SpA, Italie.

Luca Fossati

né le 23 octobre 1957.
Actions détenues : 525.
Administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations GROUPE DANONE, France.
Président FINDIM, Finanziaria Industriale Immobiliare Mobiliare SpA, Italie. Findim Investments SA, Suisse. Star Stabilimento Alimentare SpA, Italie.
Administrateur IFIL SpA, Italie.

Jean Gandois

Indépendant*
né le 7 mai 1930.
Nombre d'actions GROUPE DANONE détenues : 1 164.
Administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations, membre du Comité des rémunérations, membre du Comité d'audit GROUPE DANONE, France.
Vice-Président du conseil de surveillance Suez Lyonnaise des Eaux, France
Membre du Conseil de surveillance Peugeot SA, France. Compagnie Financière Paribas, France. Siemens AG, Allemagne. Akzo Nobel, Pays-Bas.
Administrateur Institut Curie, France.

Jean-Claude Haas

né le 21 février 1926.
Actions détenues : 4 095.
Administrateur, président du Comité d'audit GROUPE DANONE, France.
Associé-gérant Lazard Frères & Cie, France.
Président-directeur général Compagnie de Crédit, France.
Administrateur Pathé, France. Eurafrance, France.
General Partner Lazard Partners Ltd Partnership, Etats-Unis.
Managing Director Lazard Brothers & Co. Ltd, Royaume-Uni.

Philippe Jaeckin

né le 14 décembre 1938.
Actions détenues : 500.
Administrateur, directeur général adjoint, membre du Comité exécutif GROUPE DANONE, France.

Christian Laubie

né le 19 août 1938.
Actions détenues : 49 823.
Administrateur-directeur général, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations, membre du Comité exécutif GROUPE DANONE, France.
Président Alfabanque, France.

Philippe Lenain

né le 9 septembre 1936.
Actions détenues : 5 000.
Administrateur GROUPE DANONE, France. Eco-Emballages, France. Nord Est, France.

Jacques Nahmias

Indépendant*
né le 23 septembre 1947.
Actions détenues : 553.
Administrateur GROUPE DANONE, France.
Président-directeur général Propétrol SA, France.
Directeur général, administrateur Pétrofrance SA, France.
Administrateur DANONE SA, Espagne.

Franck Riboud

né le 7 novembre 1955.
Actions détenues : 50 450.
Président-directeur général, président du Comité exécutif, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations GROUPE DANONE, France.
Administrateur Fiat, Italie.

Edouard de Royère

Indépendant*
né le 26 juin 1932.
Actions détenues : 700.
Administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations GROUPE DANONE, France.
Président d'honneur et administrateur L'Air Liquide SA, France.
Président ANSA, France.
Administrateur L'Oréal, France. Sodexho, France. Solvay, Belgique.

Jérôme Seydoux

Indépendant*
né le 21 septembre 1934.
Actions détenues : 500.
Administrateur, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations GROUPE DANONE, France.
Président Pathé, France.
Directeur général, administrateur Chargeurs, France.
Membre du Conseil de surveillance Accor, France.

Jacques Vincent

né le 9 avril 1946.
Actions détenues : 12 500.
Vice-président-directeur général, membre du Comité consultatif stratégique et des nominations, membre du Comité exécutif GROUPE DANONE, France.
Président directeur général Brasseries Kronenbourg, France.

*conformément à la définition du rapport Viénot

Faits marquants

L'année 1999

Finalisation du programme de recentrage

Janvier : DANONE et la société Griesson fusionnent leurs activités de biscuits en Allemagne ; DANONE détient 40% du nouvel ensemble.

Mai : cession de 100% des sociétés Marie Surgelés et Générale Traiteur en France, spécialisées dans la production de plats cuisinés frais et surgelés.

Juillet : cession de 56% du capital du pôle Emballage et déconsolidation de cette entité des comptes du Groupe dès le second semestre 1999.

Novembre : cession des activités de diététique adulte (Gayelord Hauser, Athlon).

Plus de **1** milliard d'euros investi en 1999 hors d'Europe Occidentale

Une politique de croissance externe très active

Janvier : Le Groupe DANONE rachète au groupe Mastellone ses intérêts dans DANONE Argentine, leader local sur le marché des Produits Laitiers Frais.

Février : Le Groupe reprend les activités de Delicja/Wedel, leader polonais des biscuits sucrés.

Mars : Le Groupe, qui contrôle déjà 64% de Bagley, leader du biscuit en Argentine, lance une OPA sur la quote-part du capital cotée en Bourse ; à l'issue de l'opération, DANONE contrôle 91% du capital de la société.

Avril : DANONE acquiert 20% de Galletas Noel, leader colombien du biscuit.

Septembre :

- acquisition, en partenariat avec le Groupe Sabanci, de 100% de Birtat, leader des Produits Laitiers Frais dans la région d'Ankara en Turquie ;
- annonce d'une prise de participation de 46%

dans Bakoma, numéro deux polonais du secteur des Produits Laitiers Frais ;

- annonce d'une prise de participation de 20% dans Lifeway, numéro un du kéfir aux USA et acteur majeur sur le marché naissant des produits santé ("Probiotic & Functional Foods") ;
- prise de participation de 20% dans la société Sotubi, leader tunisien des biscuits ;
- achat, en partenariat avec l'ONA, de 100% de Bimo, leader marocain des biscuits ;
- acquisition de 100% de Villavicencio et rachat des intérêts minoritaires dans Aguas Minerales, faisant du Groupe DANONE le leader incontestable dans l'eau embouteillée en Argentine.

Octobre : Le Groupe annonce l'échange de sa participation de 20% dans Delta Dairy, une des sociétés leaders du secteur alimentaire grec, contre une participation de 30% dans une nouvelle filiale de Delta Dairy spécialisée dans les produits frais.

Finance & Capital

Janvier-Mars : Remboursement anticipé de l'obligation convertible 6,60% / 1990 qui conduit à la création de 3,5 millions d'actions nouvelles.

Mai : une nouvelle autorisation de rachat d'actions est votée en Assemblée Générale permettant au GROUPE DANONE de racheter jusqu'à 10% de son capital dans les 18 mois qui suivent.

Juin : GROUPE DANONE, conformément à l'autorisation votée en Assemblée Générale, annule 4,5 millions de ses titres détenus en autocontrôle.

Décembre : annonce du remboursement anticipé de l'obligation convertible 3% au premier trimestre 2000.



Jacques Vincent,
Vice-président, directeur général



Communication financière

Au cours de l'année 1999, le Groupe DANONE s'est vu décerner :

- le prix du meilleur Document de Référence ;
- le Grand Prix Cristal de la Transparence Financière récompensant la qualité globale de l'information délivrée par le Groupe à ses actionnaires ;
- le second prix du meilleur site Internet financier.

Management & Ressources humaines

Avril : Jean-Louis Gourbin prend la Direction du pôle Biscuits Monde et entre au Comité exécutif.

Septembre : Annonce de la nomination d'Emmanuel Faber au Comité exécutif et au poste de Directeur Général des Affaires financières à partir du 1^{er} janvier 2000.

Octobre : 150 des principaux managers du Groupe se réunissent à Evian sur le thème des valeurs et de la stratégie du Groupe DANONE.

Novembre : à l'occasion de l'enquête mondiale d'opinion menée auprès de 7 300 managers de la Société, 90% d'entre eux ont affiché leur fierté d'appartenir au Groupe DANONE.



Innovation & nouveaux produits

- lancement d'Evian 1 litre et de Volvic 1 litre à bouchon "Sportscap" ;
- lancement de Talians, eau riche en calcium destinée aux femmes enceintes et aux seniors ;
- Actimel dépasse les 150 millions d'euros de chiffre d'affaires ;
- LU étend sa gamme de biscuits allégés aux produits salés ;
- lancement de l'eau DANONE en Turquie ;
- lancement de Ferrarelle international.



Nouvelles usines

- Inauguration de l'usine de Biscuits d'Opavia en République Tchèque qui constitue une des unités les plus modernes ;
- début de la construction d'une nouvelle usine dans les Produits Laitiers Frais en Espagne ;
- inauguration de l'usine roumaine de Produits

Laitiers Frais dans un pays disposant d'une forte tradition de consommation.

Événements

Le Groupe DANONE s'associe au projet



CHILDREN'S HOUR d'aide à l'enfance défavorisée lancé par l'International Youth Fondation : la volonté du Groupe est d'engager, avec ses consommateurs, un dialogue nouveau basé sur un partage de valeurs communes.

Les salariés du Groupe se sont fortement mobilisés au niveau mondial, en organisant différents événements pour collecter des fonds et en faisant don d'une heure de leur salaire.

Un début d'année 2000 très actif

BOISSONS

ETATS-UNIS :

DANONE devient **N°2** de l'eau conditionnée tous segments confondus en rachetant 100% de **McKesson**. Cette société est un des leaders dans la distribution à domicile de grands contenants.

CHINE :

DANONE renforce sa position de **N°1** dans l'eau et les boissons lactées aromatisées en rachetant la société **Robust**. Sur un marché très dynamique qui croît de plus de 20% par an, DANONE dispose d'une position forte pour construire l'avenir.

EUROPE :

DANONE amorce son désengagement de la **Bière** en cédant le contrôle de ses activités.

BISCUITS

DANONE se porte acquéreur de certaines activités de **United Biscuits** et renforce significativement ses positions tout en étendant sa présence géographique à de nouveaux pays.

Activité & résultats 1999

Synthèse des résultats de l'exercice 1999

Le Groupe a publié en 1999 des résultats qui traduisent le bien fondé de la stratégie privilégiant trois métiers à fort potentiel : les Produits Laitiers Frais, les Boissons et les Biscuits.

La croissance du chiffre d'affaires, en données comparables, a en effet connu une accélération très sensible ; elle a atteint 6,2% pour ces trois activités, soit un des niveaux les plus élevés de l'industrie agroalimentaire mondiale. Parallèlement à une activité européenne soutenue, le fort dynamisme des activités internationales, qui représentent maintenant près de 30% des ventes totales, a fortement tiré la croissance du Groupe.

La rentabilité a continué à progresser significativement : la marge opérationnelle est passée de 10% à 10,5%, le bénéfice net a augmenté de 14% et le retour sur capitaux investis a atteint 8,8% contre 8% en 1998.

Chiffre d'affaires : progression de 5,7% sur base comparable

Le chiffre d'affaires du Groupe est passé de 12 935 millions d'euros en 1998 à 13 293 millions d'euros en 1999, affichant une progression limitée à 2,8% du fait des effets de périmètre.

Les importantes cessions intervenues, dans les activités de plats cuisinés et dans le pôle Emballage au premier semestre 1999, n'ont en effet pas été totalement compensées par les différentes consolidations d'activités nouvelles.

Les effets de conversion ont eu un impact proche de zéro : les forts effets négatifs induits par la dévaluation du real brésilien ont en effet été compensés par l'appréciation du dollar américain.

À périmètre et taux de change constants, la progression du chiffre d'affaires a connu une accélération très sensible, passant de 4,6% en 1998 à 5,7% en 1999, en dépit de l'effet très

favorable observé au premier semestre 1998 avec la Coupe du Monde de football.

Ce rythme de croissance constitue l'un des plus élevés observés dans les groupes agroalimentaires.

Cette croissance résulte d'une part de la cession de sociétés à croissance modérée (Emballage et Epicerie) et d'autre part de l'accélération sensible de la croissance des activités conservées.

La croissance a reposé en grande partie sur une forte progression des volumes (+ 5%), alors que l'effet valeur, en partie lié à des effets de mix, est demeuré limité (+ 0,7%).

Les activités hors d'Europe Occidentale ont continué à



Christian Laubie, Directeur général

Chiffre d'affaires	
13 293 millions d'euros	+2,8% (+ 5,7% comparable ⁽¹⁾)
Résultat opérationnel	
1 391 millions d'euros	+7,6% (+ 11,4% comparable ⁽¹⁾)
Marge opérationnelle	
10,5%	vs { 10,0% 1998 9,1% 1997
Bénéfice net	
(2) 682 millions d'euros + 14%	Hors +/- Values 653 m + 9,2%
Bénéfice net dilué par action	
9,38 euros + 15,1%	Hors +/- Values 9,00 euros + 10,3%

⁽¹⁾ A périmètre et taux de change constants

⁽²⁾ Dont +/- values nettes d'impôts = 29 millions d'euros

enregistrer un rythme de croissance très soutenu (+10,6%).

Confirmant la dynamique favorable du Groupe, la croissance du second semestre (7,1%) a été très sensiblement supérieure à celle du premier semestre (4,5%).

Les 3 métiers stratégiques du Groupe (Produits Laitiers Frais, Boissons et Biscuits) ont enregistré, sur base comparable, une augmentation de leurs ventes de 6,2%.

Croissance du chiffre d'affaires

sur base comparable

	Année	1 ^{er} semestre	2 nd semestre
1999	+ 5,7%	+ 4,5%	+ 7,1%
1998	+ 4,6%	+ 6,6%	+ 2,7%
1997	+ 2,3%	+ 0,8%	+ 3,7%

La marge opérationnelle passe à 10,5%

Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 391 millions d'euros (9 123 millions de francs), en progression de 7,6%.

Cette progression a atteint 11,4% à périmètre et taux de change constants, soit un niveau nettement supérieur à la croissance du chiffre

d'affaires sur base comparable.

De ce fait, la marge opérationnelle a continué à progresser, passant de 10% en 1998 à 10,5%. L'augmentation de 0,5 point de la marge opérationnelle résulte en totalité de l'amélioration des opérations courantes, qui ont profité des importants efforts de productivité et du lancement de nouveaux produits fortement valorisés. Les effets favorables induits par la cession d'activités à marge faible (essentiellement les pâtes et les plats cuisinés) ont été contrebalancés par l'entrée dans le périmètre de consolidation d'activités offrant une rentabilité sensiblement inférieure à la moyenne du Groupe (essentiellement la Russie et les activités de distribution de Bière en France).

La cession de la majorité du pôle Emballage n'a pas eu d'impact significatif sur le taux de marge du Groupe.

La hausse de la marge opérationnelle reflète une forte réduction du coût des produits vendus, partiellement compensée par l'augmentation des frais sur vente. Ces derniers ont progressé du fait du réinvestissement en publicité d'une partie des gains de productivité de façon à alimenter la croissance des ventes.

Les économies générées par les efforts constants de réduction des coûts, historiquement élevés en Europe, prennent une importance croissante à l'international.

Dans de nombreux pays, le Groupe dispose en effet aujourd'hui d'une taille critique suffisante lui permettant de mettre en œuvre d'importantes synergies.

Le déploiement toujours plus important des organisations transversales, comme les Achats,

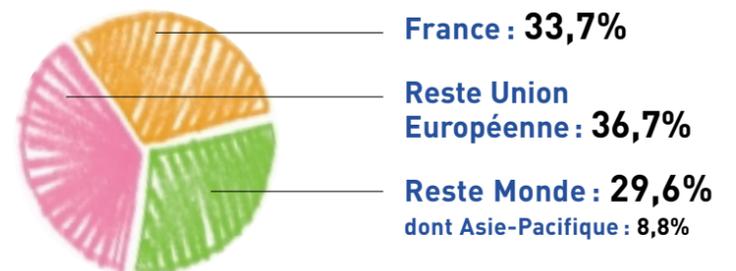
“ Emmanuel Faber, 36 ans, de nationalité française, Directeur général des Affaires financières depuis le 1^{er} janvier 2000 et membre du Comité exécutif. ”



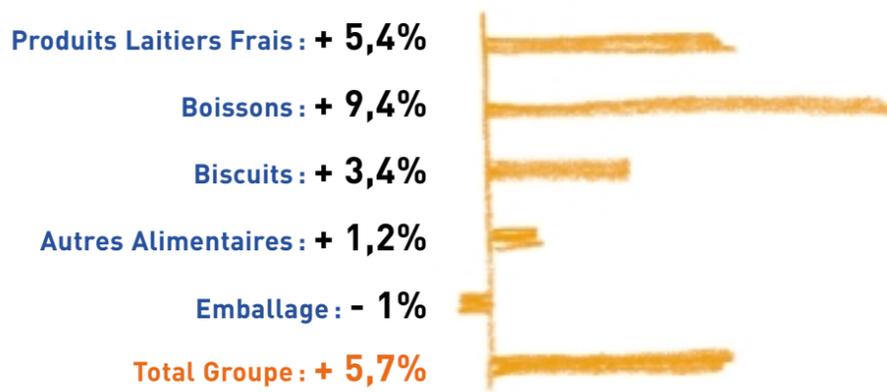
→ Chiffre d'affaires par pôle ⁽¹⁾



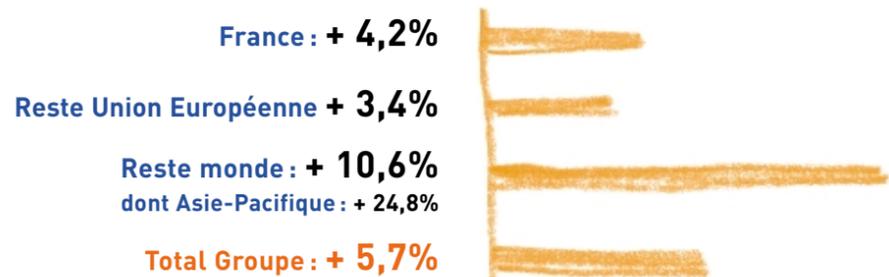
→ Chiffre d'affaires par zone ⁽¹⁾



→ Progression du chiffre d'affaires 1999 par pôle sur base comparable ⁽²⁾



→ Progression du chiffre d'affaires 1999 par zone sur base comparable ⁽²⁾



⁽¹⁾ en supposant les cessions d'activité 1999 réalisées au 1^{er} janvier de l'exercice 1999
⁽²⁾ à périmètre et taux de change constants

les Systèmes d'Information ou encore la Recherche, concourt également à améliorer de manière significative la productivité dans les pays hors d'Europe Occidentale.

Le programme achats a permis de générer au niveau mondial, des économies annuelles d'environ 100 millions d'euros.

Ne couvrant qu'environ 40% de son potentiel total, ce programme devrait permettre de générer des économies importantes sur les exercices à venir.

Le Résultat Net progresse de 14%

Le Groupe a généré, en 1999, un résultat net de 682 millions d'euros (4 474 millions de francs). Ce chiffre intègre la prise en compte d'un résultat exceptionnel positif de 12 millions d'euros, qui se décompose en un solde positif de plus-values de cession de 29 millions d'euros et de charges de restructuration de 17 millions d'euros.

Le solde de 29 millions d'euros de plus-values de cession provient essentiellement de la cession de la majorité du pôle Emballage.

Les charges exceptionnelles de 17 millions d'euros couvrent essentiellement les restructurations logistiques engagées en Espagne.

Les frais financiers ont légèrement diminué (131 millions d'euros en 1999 contre 146 millions d'euros en 1998).

Dans un contexte de stabilité de la dette nette moyenne, cette réduction

Chiffres clés par pôle	Chiffre d'affaires			Résultat opérationnel		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
en millions d'euros						
en millions de francs						
Produits Laitiers Frais	5 324	5 665	5 981	557	621	655
			39 233			4 297
Boissons	2 755	3 004	3 565	327	368	440
			23 385			2 886
Biscuits	2 674	2 607	2 822	181	203	222
			18 511			1 456
Autres Activités Alimentaires	1 987	905	527	71	29	39
			3 457			256
Emballage	947	932	501	90	91	51
			3 286			335
Cessions internes	- 199	- 178	- 103	- 2	- 19	- 16
			- 676			- 105
Total Groupe	13 488	12 935	13 293	1 224	1 293	1 391
			87 195			9 123

traduit une légère amélioration du coût de financement du Groupe, principalement due au remboursement anticipé de l'obligation convertible 6,60% / 1990 au premier trimestre 1999.

Le taux d'imposition a affiché une légère progression, passant de 39,3% à 39,5%, principalement liée à l'évolution observée dans la géographie des résultats du Groupe.

Les intérêts minoritaires sont passés de 97 millions d'euros en 1998 à 110 millions d'euros en 1999. Cette progression traduit essentiellement l'amélioration sensible des résultats de la zone Asie-Pacifique, dont certains départements importants sont détenus conjointement avec des actionnaires minoritaires.

La contribution des sociétés mises en équivalence est passée de 25 millions d'euros en 1998 à 29 millions d'euros en 1999. Cette évolution intègre deux opérations qui se sont partiellement compensées au second semestre : sortie de Star du périmètre des sociétés mises en équivalence suite à la cession de la participation du Groupe DANONE, et mise en équivalence de la participation minoritaire dans l'Emballage qui a suivi la cession de la majorité du capital.

Augmentation de 15,1% du bénéfice net par action

Le bénéfice net par action est passé de 8,15 euros en 1998 à 9,38 euros en 1999. L'importante progression enregistrée résulte, d'une part, de la progression du bénéfice net et, d'autre part, des effets positifs induits par les programmes de

rachat d'actions mis en œuvre. En 1999, le Groupe a en effet racheté 7,1 millions de ses propres titres pour un montant de 1,72 milliard d'euros.

Une situation financière solide

La combinaison des différents flux a conduit à une légère progression de la dette nette sur la période qui est passée de 2 873 millions d'euros fin 1998 à 3 119 millions d'euros fin 1999.

Le ratio d'endettement, qui est passé de 39% à 45%, demeure à un niveau très satisfaisant.

Il permet d'optimiser le coût moyen des ressources dans une optique de création de valeur, tout en laissant au Groupe une marge de manœuvre stratégique importante.

La marge brute d'autofinancement a progressé de 7,2% à 1 423 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement, dont la gestion continue à faire l'objet d'une attention rigoureuse dans le cadre du suivi de la rentabilité des capitaux engagés, a été réduit de 38 millions d'euros (après neutralisation des effets induits par la cession de la majorité du pôle Emballage à la fin du premier semestre 1999).

Les investissements industriels se sont élevés à 703 millions d'euros (4 609 millions de francs), soit 5,3% du chiffre d'affaires. Ce montant intègre la construction d'une nouvelle usine chez Wahaha. Les acquisitions et prises de participation ont fortement progressé pour atteindre 934 millions d'euros (6 124 millions de francs) contre 485 millions d'euros en 1998 (3 184 millions de francs). Conformément à sa stratégie

d'internationalisation, le Groupe a en effet réalisé de nombreuses opérations hors d'Europe Occidentale. Ainsi, le Groupe DANONE :

- a augmenté, en Argentine, sa participation dans Bagley de 64% à 91%, dans Mastellone de 51% à 100%, et dans Aguas Minerales de 50% à 100% ;
- a racheté 100% du leader polonais du biscuit, Delicja/Wedel, du leader

Chiffres clés par pôle	MBA			Investissements industriels		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
en millions d'euros						
en millions de francs						
Produits Laitiers Frais	542	586	615	277	253	312
			4 034			2 047
Boissons	383	456	533	235	241	247
			3 496			1 620
Biscuits	200	226	263	139	99	88
			1 725			577
Autres Activités Alimentaires	114	37	37	54	30	13
			243			85
Emballage	113	108	60	86	84	40
			394			262
Cessions internes	- 123	- 86	- 85	6	4	3
			- 558			20
Total Groupe	1 229	1 327	1 423	797	711	703
			9 337			4 609

argentin de l'eau en bouteille, Villavicencio, du leader marocain du biscuit, Bimo (en collaboration avec son partenaire local, l'ONA) et de Birtat, acteur majeur des Produits Laitiers Frais en Turquie (en collaboration avec son partenaire local, le Groupe Sabanci) ;

- a pris une participation de 20% dans le leader colombien du biscuit, Galletas Noel, de 20% dans le leader tunisien du biscuit, Sotubi et de 46% dans Bakoma, un acteur majeur des Produits Laitiers Frais en Pologne.

Parallèlement, le Groupe a finalisé en 1999 son programme de recentrage, en cédant pour 1 285 millions d'euros (8 426 millions de francs) d'actifs financiers. Ces opérations ont essentiellement porté sur la cession de Marie Surgelés et de Générale Traiteur en France, ainsi que sur la vente de 56% du pôle d'Emballage du Groupe.

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

Profitant des efforts importants conduits depuis plusieurs années pour réduire ses capitaux engagés et optimiser sa structure financière, le Groupe a continué à enregistrer en 1999 :

- une augmentation de son Retour sur Capitaux Investis (ROIC), qui est passé de 8% à 8,8% ;
- une progression de 25% de la valeur actionnariale créée qui a atteint 139 millions d'euros (912 millions de francs).

La hausse des taux d'intérêt long terme a entraîné une augmentation du coût moyen pondéré des ressources du Groupe, qui est passé de 7% en 1998 à 7,5% en 1999.

Cette augmentation a pesé assez significativement sur la progression de la valeur actionnariale.

Événements récents

Depuis le début de l'année 2000, DANONE a réalisé 4 opérations majeures.

McKesson : DANONE a racheté au mois de janvier 100% de la société américaine McKesson, un des leaders de la distribution à domicile d'eau en grands contenants aux USA (Home and Office Delivery).

United Biscuits : DANONE s'est engagé à acquérir une partie des activités de la société United

Principaux chiffres du Groupe

	1998	1999	Variation
en millions d'euros en millions de francs			
Chiffre d'affaires	12 935	13 293 87 195	+ 2,8%
Résultat opérationnel	1 293	1 391 9 123	+ 7,6%
Marge opérationnelle	10%	10,5%	
Bénéfice net (part du Groupe)	598	682 4 474	+ 14%
Marge brute d'autofinancement	1 327	1 423 9 337	+ 7,2%
Investissements industriels	711	703 4 609	
Dette financière nette	2 873	3 119 20 456	
Capitaux propres	7 297	6 867 45 046	
Ratio d'endettement	39%	45%	

Biscuits, rachetée par un groupe d'investisseurs à l'issue d'une offre publique d'achat.

Robust : DANONE a racheté 92% de la société Robust, un des leaders chinois de l'eau en bouteille et des boissons lactées aromatisées.

Bière Europe : DANONE a amorcé son désengagement de ses activités de Bière en Europe en y cédant le contrôle de ses différentes activités.

Perspectives

Le Groupe a finalisé, au début de l'année 2000, son recentrage par la cession du contrôle de ses activités de Bière en Europe.

Le schéma de sortie mis en oeuvre permet, à court terme et toutes choses égales par ailleurs, d'éviter tout impact sur la marge opérationnelle et sur le résultat net du Groupe.

Tout en poursuivant activement ses efforts de réduction de coûts, le Groupe va continuer à privilégier sur ses trois métiers son modèle de croissance rentable, qui s'appuie sur une politique d'innovation toujours plus performante.

Le poids des activités internationales devrait continuer à augmenter sensiblement, grâce à une politique d'acquisition ambitieuse hors d'Europe Occidentale, à une croissance organique soutenue dans ces différentes zones, et à la déconsolidation des activités européennes de Bière.

Le bénéfice net par action devrait continuer à progresser, en dépit des tendances haussières observées sur certaines matières premières (PET...).

L'action DANONE

Un contexte boursier difficile

Cours de bourse

+ 49% en 97 + 48% en 98 - 5% en 99
variation des cours de clôture par période



L'action DANONE comparée au CAC 40 et à l'indice mondial des valeurs agroalimentaires du 31/12/1996 au 14/02/2000

DANONE en bourse

Après deux exercices boursiers particulièrement favorables à l'action DANONE (1997 et 1998), la performance du titre a marqué un palier en 1999. Cette évolution 1999 s'inscrit dans un contexte boursier caractérisé par des opérations financières d'envergure, et par l'engouement des investisseurs pour les valeurs technologiques, au détriment de secteurs plus traditionnels tels que celui des valeurs agroalimentaires. Notre secteur a par ailleurs été sensiblement affecté par les questions de sécurité alimentaire (crise de la dioxine), ou encore par les perspectives de concentration de la grande distribution.

Une des meilleures performances du secteur agroalimentaire en 1999

Dans ce contexte difficile, qui s'est traduit par un recul généralisé des principaux indices agroalimentaires mondiaux (-19% pour le DJ World Food Index), le titre DANONE a fait preuve d'une très bonne résistance. L'action DANONE a en effet profité de la confiance des marchés inspirée par des fondamentaux très solides, par la focalisation de ses activités sur 3 métiers clés

et porteurs, par une marge opérationnelle en progression constante, et par une croissance interne soutenue qui en fait un des leaders mondiaux du secteur. Le titre DANONE a connu une forte reprise depuis le début de l'année 2000 : il a atteint 255 euros le 14 avril.

Une progression moyenne de plus de 30% par an sur les 3 dernières années

Avec un retour moyen annuel sur investissement pour l'actionnaire de 31% par an entre 1997 et 1999 (prenant en compte la progression du titre + le dividende y compris l'avoir fiscal), le titre DANONE se classe nettement dans le groupe de tête des sociétés agroalimentaires mondiales.

Retour annuel moyen⁽¹⁾ 31/12/96 → 31/12/99

DANONE + 31,1%
Echantillon valeurs "alimentaires"⁽²⁾ + 10,25%

⁽¹⁾ Performance boursière + dividendes

⁽²⁾ Unilever, Nestlé, Kellogg co., General Mills, Coca-Cola, PepsiCo, Bestfoods, Cadbury, Philip Morris

Performance pour 100 F investis

au 31/12/1989 → 277,16 F au 31/12/1999*
au 31/12/1996 → 226,05 F au 31/12/1999*

* performance boursière + dividendes

Un dividende par action en progression sensible

Le Conseil d'administration du Groupe propose la mise en paiement, en 2000, d'un dividende de 3,5 euros par action au titre de l'exercice 1999.

Dividende par action au titre de l'exercice 1999

3,5 euros → +16,7%

(sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale)

Le capital

Structure du capital

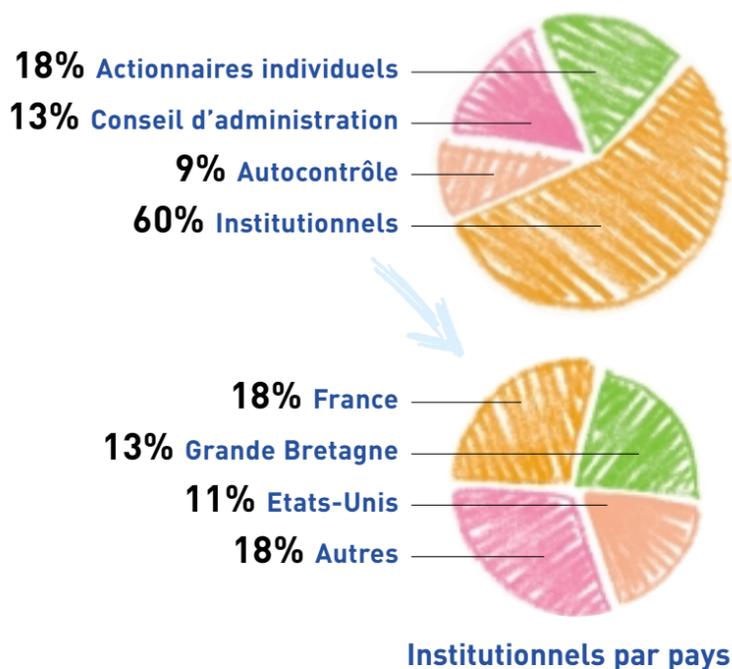
Le capital du Groupe DANONE se caractérise par :

- son flottant important ($\approx 80\%$ des titres composant le capital) ;
- sa forte ouverture internationale ($\approx 40\%$) ;
- un rôle significatif joué par les actionnaires individuels ($\approx 18\%$).

Principaux actionnaires au 31/12/1999

	% capital	% droits de vote
Eurafrance	5,96%	8,80%
Worms & Cie	4,27%	7,79%
FINDIM	2,25%	4,10%

Répartition du capital au 31/12/99



Une gestion dynamique du capital

Le Groupe DANONE a continué à mener une politique financière ambitieuse participant activement au succès de ses objectifs en terme de création de valeur actionnariale et de progression de son bénéfice net dilué par action. Les différentes actions engagées ont en effet permis de réduire le nombre de titres en

Synthèse des rachats d'actions 1999

- 1,7 milliard d'euros investis
- 7,1 millions de titres rachetés (9,6% du capital)
- 8,9% du capital en autocontrôle au 31/12/99

Fiche signalétique de l'action DANONE

Nominal → 2 euros par action au 31/12/99

Nombre d'actions → 74,1 millions au 31/12/99

Places de cotation

Paris (Règlement Mensuel)

Londres, Bruxelles, Zurich, Genève

New York (Nyse) sous forme d'ADS
(American Depositary Shares)

[5 ADR = 1 action DANONE]

Principaux codes

Sicovam → 12 064

Reuters → DAN0.PA

Bloomberg → BN FP



circulation, d'abaisser le coût moyen de la dette et d'optimiser la structure financière.

Rachat d'actions : le programme initié en 1998 a été poursuivi activement en 1999. Avec 2,1 milliards d'euros investis depuis juillet 1998, ce qui en fait l'un des programmes les plus significatifs engagés à ce jour par une société du CAC 40, le Groupe DANONE a restitué à ses actionnaires un montant proche des ressources dégagées par les différentes opérations de cessions réalisées dans le cadre du recentrage de ses activités (Emballage et Epicerie).

Remboursement anticipé des obligations convertibles : après le remboursement anticipé de l'obligation convertible 6,60% 1990-2000 initié au début de l'année 1999, le Groupe DANONE a procédé à une opération similaire sur son second emprunt convertible 3% 1993-2002, permettant ainsi de générer une économie substantielle de frais financiers et d'optimiser la structure de son capital.

Annulation de titres : en juin 1999, 4,5 millions de titres détenus en autocontrôle ont été annulés conformément à l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 19 mai 1999.

L'information des actionnaires

Le Groupe DANONE informe régulièrement ses actionnaires et la communauté financière de ses résultats, des événements majeurs et

Résultats par action	1996	1997	1998	1999
Nombre d'actions composant le capital	72 639 149	73 071 609	73 924 810	74 135 588
Nombre d'actions retenues pour le calcul du BNPA dilué	79 076 442	79 092 534	78 557 577	74 495 001
en euros				en francs
Bénéfice net dilué par action	7,06	7,63	8,15	9,38 61,51
Dividende net par action	2,59	2,82	3,00	3,50 22,96
Dividende net + avoir fiscal	3,89	4,23	4,50	5,25 34,44
Ratio de distribution	37%	37%	37%	37%
Rendement global	3,5%	2,6%	1,8%	2,2%

* sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale

de sa stratégie.

Parallèlement aux vecteurs traditionnels de communication tels que les insertions dans la presse, le Groupe DANONE utilise aussi largement que possible Internet en diffusant ses communiqués sur un nombre important de bases de données mondiales.

Il dispose d'un site financier dédié spécifiquement aux relations avec les actionnaires et avec la communauté financière.

Information des actionnaires individuels

Le Groupe DANONE met à la disposition de ses actionnaires individuels de nombreux moyens d'information sur la vie de la Société.

Deux lettres aux actionnaires par an
adressées individuellement par courrier
à chaque actionnaire recensé détenant plus de 10 titres.

Un rapport annuel envoyé sur demande

Un N° vert actionnaire : 0800 320 323

Un site Internet financier :
www.finance.groupedanone.fr

En 1999, le Groupe DANONE a reçu deux prix venant récompenser la qualité de sa communication financière :

- Prix du meilleur

Document de Référence

- Le Grand prix Cristal de la transparence financière

Information des analystes et des investisseurs institutionnels

Le Groupe DANONE entretient des relations suivies avec la communauté financière internationale, en organisant de nombreuses rencontres et entretiens avec les analystes et les investisseurs sur les différentes places financières internationales.

En 1999, la Direction Générale a passé 26 jours à l'étranger (Londres, Francfort, New York...), pour rencontrer 150 investisseurs institutionnels en entretiens individuels.

Données boursières	1996	1997	1998	1999
Capitalisation boursière au 31 décembre	8 005	11 964	17 971	17 347
Dernier cours de l'exercice (clôture)	110,2	163,9	243,9	234,0
Cours le plus haut de l'exercice	126,5	172	287,4	275,1
Cours le plus bas de l'exercice	103,2	108,5	156,7	205,8
Moyenne quotidienne du nombre de titres échangés (en milliers)	165,4	254,9	267,7	262,4

Ressources humaines

L'efficacité collective au coeur de la performance du Groupe

Pas de croissance rentable sans mobilisation des hommes, ni adaptation des organisations.

En 1999, la fonction humaine s'est ainsi concentrée sur trois domaines prioritaires :

- la mise en place d'organisations orientées vers la performance et la rapidité d'exécution ;
- le développement des hommes ;
- l'enracinement d'une culture forte.

Des pôles structurés en réseau

Pour valoriser tous les potentiels de synergies d'un groupe mondial, tout en conservant la réactivité qui a fait sa force, le Groupe DANONE a fait le choix de développer des structures souples plutôt que des organisations centralisées.

En 1999, les pôles ont ainsi structuré leurs équipes en réseau, développant les fonctions transversales et croisant les responsabilités : chaque membre du comité de direction d'un pôle est ainsi à la fois responsable de son Département et de la réussite d'un projet transversal.

Ce principe d'organisation renforce la circulation des savoir-faire et l'efficacité collective.

Développement des talents

Le Groupe a fait le choix de pourvoir l'essentiel de ses postes-clefs par recrutement interne. 1999 a marqué de nets progrès dans ce domaine.

Responsabilité sociale

Depuis 1998, un rapport spécifique décrit chaque année les engagements et réalisations du Groupe en matière de responsabilité sociale.

L'implication des managers

En 1999, le Groupe, a lancé une vaste enquête d'opinion auprès de ses 7 300 managers dans le monde. L'exercice a notamment révélé l'existence d'un fort sentiment d'appartenance : 73% des managers ont répondu aux 170 questions. Parmi eux, **90%** affichent leur fierté d'appartenir au Groupe...

L'évaluation des managers est désormais homogène quel que soit le pays ou la filiale dans lesquels ils exercent leur activité. La mise en œuvre de parcours rapides intégrant mobilité internationale et fonctionnelle est d'autre part plus systématique. La détection et le développement des talents se font ainsi plus efficacement.

Fin 1999, 70% des postes-clefs pouvaient ainsi être pourvus par des candidats internes. L'objectif de 80% devrait être atteint dès 2001.

Des managers internationaux

Dans un Groupe mondial, la recherche de l'efficacité collective passe nécessairement par

“ Jean-René Buisson, 52 ans, de nationalité française. Directeur Général des Ressources humaines depuis 1996 et membre du Comité exécutif. ”



l'acquisition d'une culture internationale, d'où la mise en place de programmes internationaux destinés aux jeunes recrutés en Asie, en Europe de l'Est ou en Europe Occidentale. Depuis 1998, le programme "jeunes diplômés européens" a ainsi permis à 150 débutants d'être affectés dès leur premier poste hors de leur pays d'origine.

Classe virtuelle et Université "sans murs"

La volonté de déployer mondialement les programmes de formation du Groupe a inspiré la mise en place de dispositifs innovants, comme DANONE Marketing University, une formation qui conjugue séminaires réels et "e-learning" par Internet. L'Université Internationale DANONE, qui vient d'être créée, permettra par ailleurs d'amplifier fortement l'investissement formation du Groupe, qui, en 1999, a concerné plus de 1 200 managers. L'idée est de développer une université interne "sans murs", avec un campus itinérant réunissant plusieurs fois par an, en un même lieu, l'ensemble des séminaires de formation du Groupe.

Une culture d'entreprise ancrée dans l'action quotidienne

L'efficacité collective suppose le partage d'une culture commune. Chez DANONE, cette culture s'appuie sur des valeurs fortes (Ouverture, Enthousiasme, Humanisme) et sur les principes de management qu'elles inspirent : curiosité, agilité, audace, responsabilité... Ce sont là autant d'exigences qui doivent se traduire en actes.

www.carrieres.groupedanone.fr

Seulement quelques semaines après sa mise en fonctionnement, le site carrière du Groupe gère près de **1 000 c.v. par mois**. A moyen terme, l'essentiel des recrutements de jeunes managers sera réalisé en ligne.



La mobilisation du Groupe autour de l'opération Children's Hour est, dans cette optique, un symbole fort. Le Comité exécutif a décidé d'entrer dans l'an 2000 en offrant l'équivalent d'une heure de salaire de l'ensemble de ses collaborateurs à des programmes d'aides aux enfants défavorisés. Près d'un salarié sur deux a souhaité s'associer à cette initiative mondiale, en versant un don, permettant ainsi de doubler la contribution initiale du Groupe.

Effectifs du Groupe par zone

Effectifs au 31/12 des sociétés consolidées par intégration globale

	1998		1999	
France	20 343	25,8%	15 790	20,8%
Reste de l'Europe Occidentale	21 827	27,6%	17 974	23,7%
Sous-total Europe Occidentale	42 170	53,4%	33 764	44,5%
Europe Centrale	2 534	3,2%	7 146	9,4%
Asie-Pacifique	23 638	29,9%	24 283	32,0%
Amérique	10 603	13,4%	10 772	14,2%
Sous-total International	36 775	46,6%	42 201	55,6%
Total Groupe	78 945	100%	75 965	100%

Effectifs du Groupe par pôle

Effectifs au 31/12 des sociétés consolidées par intégration globale

	1995	1996	1997	1998	1999
Produits Laitiers Frais	19 750	21 599	21 743	21 696	22 023
Boissons	8 967	14 084	18 864	20 651	23 031
Biscuits	26 099	27 647	26 644	24 797	27 849
Autres activités alimentaires	11 095	10 760	6 020	4 598	2 535
Emballage	7 468	7 035	6 858	6 708	-
Siège + sociétés diverses	444	454	504	495	527
Total Groupe	73 823	81 579	80 631	78 945	75 965

Produits Laitiers Frais

Développer la première marque "Santé"

Grâce à une forte capacité d'innovation, à un savoir-faire de pointe reconnu en matière de gestion de la qualité et de la sécurité alimentaire, et à une marque bénéficiant d'un capital confiance parmi les plus élevés, le Groupe DANONE dispose de tous les atouts pour continuer sa marche en avant.

Sur un segment très dynamique, le Groupe profite d'une demande toujours plus forte des consommateurs pour des produits privilégiant la santé et la sécurité.

Les opportunités de croissance apparaissent multiples :

- développement de nouvelles catégories de produits comme Actimel, produit de "santé active" ;
- promotion d'une consommation "nomade" à très fort potentiel grâce à la mise sur le marché de nombreux produits à boire ;
- perspectives très prometteuses de pays comme l'Inde, la Chine ou le Brésil ;
- un marché mondial peu concentré où 70% de la production est encore réalisée par des acteurs locaux.

Chiffre d'affaires

Avec un taux de croissance de 5,4% à périmètre et taux de change comparables, l'année 1999 a confirmé la dynamique de croissance observée en 1998, grâce à une politique d'innovation soutenue et une transversalité des organisations garantissant un déploiement géographique toujours plus efficace.

La quasi-totalité des départements du pôle a enregistré une progression du chiffre d'affaires, en dépit des perturbations générées en Europe à la fin du premier semestre par la crise de la dioxine. La croissance du chiffre d'affaires a été soutenue en Europe Occidentale, en Europe Centrale, au

Brésil et au Mexique, et plus contrastée en Amérique du Nord malgré une fin d'année encourageante. Dans un contexte économique difficile, l'Argentine est restée quasiment

“ Jan Bennink, 43 ans, de nationalité néerlandaise, Directeur général du Pôle Produits Laitiers Frais Monde depuis 1995 et membre du Comité exécutif. ”





Partenaire des agriculteurs pour un lait de qualité



1^{er} producteur mondial de Produits Laitiers Frais avec environ **15,5%** de part de marché. Leader en Europe Occidentale, en Europe Centrale, en Amérique du Nord, en Amérique Latine et en Afrique du Nord. De fortes positions dans les fromages italiens avec Galbani, et dans les produits infantiles en France avec Blédina. Les Produits laitiers frais représentent **47%*** des ventes et **48%*** du résultat opérationnel du Groupe.

* pro forma après élimination en année pleine des cessions 99

stable alors que la Russie, consolidée pour la première fois en 1999, a enregistré un recul sensible.



Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est demeurée stable à 11%, affectée par le recul de la rentabilité au Brésil et en Argentine, et par le manque à gagner et les coûts induits par la crise de la dioxine en Europe.

Europe

Le Groupe DANONE est le leader européen incontestable des Produits Laitiers Frais.

France

Pour la troisième année consécutive, le Groupe DANONE a continué à accroître sa position de leader sur le marché français avec une part de marché plus de deux fois supérieure à celle de son concurrent direct.

Cette performance s'explique en grande partie par le succès des innovations de l'année (Jockey Petit Encas, Danette Mousse), conjugué à la

Le marché mondial des Produits Laitiers Frais



- 18,5 millions de tonnes
- 36 milliards d'euros
- 20 kg par an et par habitant en Europe Occidentale
- 2,6 kg par an et par habitant dans le reste du monde

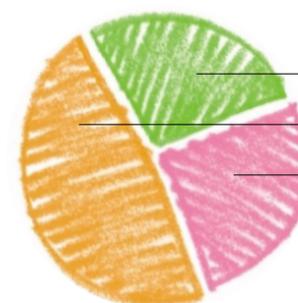
Chiffre d'affaires par segment

- Yaourts et produits assimilés **72%**
- Alimentation infantile **15%**
- Fromages italiens **6%**
- Autres **7%**



Chiffre d'affaires par zone

- France **26%**
- Reste Union Européenne **47%**
- Reste Monde **27%**



→ Chiffres clés	1996	1997	1998	1999	1999
en millions d'euros					millions de francs
chiffre d'affaires	4 843	5 324	5 665	5 981	39 233
résultat opérationnel	503	557	621	655	4 297
marge opérationnelle	10,4%	10,5%	11%	11%	11%
marge brute d'autofinancement	511	542	586	615	4 034
investissements industriels	208	277	253	312	2 047
en % du chiffre d'affaires	4,3%	5,2%	4,5%	5,2%	5,2%
effectifs	21 599	21 743	21 696	22 023	22 023

→ Informations par pays	position locale	chiffre d'affaires
en millions d'euros		
France ⁽¹⁾	n°1	1 464
Italie ⁽²⁾	n°1	1 233
Espagne	n°1	817
Allemagne	n°2	303
Europe de l'Est	n°1	333
Etats-Unis	n°1	488
Argentine	n°1	251
Brésil	n°2	141

⁽¹⁾ Danone + Blédina ⁽²⁾ Danone + Galbani



croissance soutenue des lancements récents (Actimel, Danao, Crème de Yaourt, Danette, Danette Crème Liégeoise) et au succès grandissant de la marque Charles Gervais.

Sur un marché dynamique, Blédina, société leader en France dans l'alimentation infantile, profite du succès de ses nouveaux produits (Bledîner, Bleditalia, recettes ethniques Bledichef). L'activité diététique adulte (Gayelord Hauser, Athlon) a été cédée à la fin de l'exercice 1999 pour continuer à recentrer la société sur ses activités leaders.



Espagne

Leader avec plus de 50% de part de marché, DANONE Espagne continue à enregistrer une croissance de ses activités supérieure à 10% et une amélioration de sa rentabilité.



Actimel a progressé de plus de 100% ; Crème de Yaourt, lancée fin 1998, a dépassé les 5 000 tonnes ; le segment des desserts, grâce à la consolidation de Flan Maestro et au lancement de Mousse Maestras, continue à afficher une forte croissance.

Portugal

Leader avec plus de 25% de part de marché, DANONE Portugal a enregistré une progression de ses ventes de près de 20%.

Le succès mondial d'Actimel

Commercialisé dans 14 pays
Un chiffre d'affaires mondial de plus de 160 millions d'euros en progression de 90%



Belgique

1999 a été un très bon exercice, avec une progression de 10% du chiffre d'affaires et une part de marché en augmentation sensible à plus de 40%. Grâce au lancement réussi de Vitalinéa, DANONE occupe une position de leader sur le segment des produits allégés.

Allemagne

Les produits à marque DANONE ont enregistré une progression des ventes d'environ 7% sur un marché assez peu dynamique. Actimel continue à progresser fortement et Granfrutta a été relancé avec succès.

Italie

Dans un marché des Produits Laitiers Frais stable, DANONE a enregistré une augmentation de ses volumes d'environ 5% et une progression de sa part de marché. Le lancement d'Actimel a été un succès et la gamme allégée Vitasnella continue à se développer fortement.

Les ventes de Galbani, dans un contexte italien difficile, caractérisé par une forte concurrence et des marchés sans croissance, n'ont pas progressé en 1999. Les fromages ont enregistré une légère augmentation du chiffre d'affaires, alors que la charcuterie connaissait une baisse. L'exportation continue à connaître un développement prometteur. Les restructurations se sont poursuivies en 1999, avec la fermeture de 2 usines et la mise en œuvre d'une nouvelle politique logistique et informatique.



Royaume-Uni

Le lancement d'Actimel, réalisé en 1999, a été un succès. Le Groupe DANONE occupe aujourd'hui une place de leader sur le segment "santé" où il commercialise par ailleurs Bio.

Europe de l'Est

DANONE continue à afficher une forte progression de son chiffre d'affaires (+17%), qui s'accompagne d'une augmentation sensible de sa part de marché, passée de 17% en 1998 à 23% en 1999. En République Tchèque, le succès se confirme avec des ventes qui progressent de plus de 40%; la Pologne et la Hongrie continuent à enregistrer des taux de croissance supérieurs à 10%. La filiale russe, consolidée globalement pour la première fois en 1999, a connu, dans un environnement économique difficile, un recul de ses ventes qui a affecté sa rentabilité.





Amérique du Nord Etats-Unis

L'année 1999 a marqué la première étape de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du Groupe aux Etats-Unis.



Première marque du marché, Dannon a fortement accru sa présence publicitaire avec une progression de ses budgets supérieure à 100%. Deux de ses produits majeurs dans le segment adultes (Light et Fruit on the Bottom) ont été relancés avec succès.

Sur le segment très porteur des enfants, Dannon a enregistré des résultats prometteurs. Le relancement de Danimals a permis d'enregistrer une croissance des ventes de plus de 20% et Danimals drinkable, innovation mise récemment sur le marché, connaît un grand succès.

Canada

Le Groupe DANONE occupe une position de leader sur ce marché dynamique et a enregistré une progression de ses ventes proche de 10%.

Amérique Latine Mexique

Le Groupe DANONE continue à enregistrer une très forte croissance, qui profite à tous les produits, avec une progression des ventes de plus de 25%. Gran'Dia a progressé de 35% grâce à son relancement et Danette a déjà pris 19% de part de marché six mois après son lancement.

Argentine

Dans un marché en recul du fait de la situation économique difficile, le Groupe DANONE a accru sa part de marché qui est maintenant supérieure à 58%.

La société a enregistré une légère progression de ses ventes (+1%), et a amélioré sa rentabilité. Cette tendance favorable résulte essentiellement du succès de la politique d'innovation.

Brésil

Les ventes ont progressé de 6% sur base comparable, dans un marché en recul du fait de la situation économique et de la dévaluation du réal. Le Groupe DANONE, qui est maintenant leader sur le marché, a mené une politique marketing très active, avec de nombreux lancements ou

relancements de produits. Dans un contexte de concurrence accrue, qui a rendu difficile les augmentations tarifaires, la rentabilité a été sensiblement affectée.

Autres implantations Afrique du Sud

Les ventes ont progressé de plus de 25%, grâce à la réussite de DANONE Corner, au relancement de différents produits et à une couverture désormais nationale de la distribution.



Partenaires DANONE (non consolidés)

Les sociétés dans lesquelles le Groupe détient une participation minoritaire, et qui commercialisent des produits à marque DANONE, ont connu un bon exercice 1999.

Le Maroc et la Tunisie sont en progression sensible. Le lancement de Danette a été particulièrement réussi en Tunisie.

En Israël, Strauss Dairy a vu son chiffre d'affaires progresser dans un contexte économique difficile. Actimel, lancé fin 1998, y connaît un très grand succès.

La Grèce, avec Delta Dairy, continue à renforcer sa part de marché qui dépasse maintenant 30%.

Au Japon, avec Calpis Ajinomoto DANONE, le Groupe progresse sur tous les segments. La gamme allégée y rencontre un grand succès.

Les activités des pays de la zone Asie-Pacifique sont décrites dans le chapitre spécifique dédié à cette région en page 40 du présent document.

Faits marquants

→ **Argentine** : la participation du Groupe dans Mastellone, leader du marché, est passée de 51% à 100%.

→ **Pologne** : rachat de 46% du n°2, Bakoma.

→ **Etats-Unis** : prise de participation de 20% dans Lifeway, spécialisée sur le segment en fort développement des produits "probiotiques".

→ **France** : cession des activités de Diététique Adulte (Gayelord Hauser, Athlon).

Boissons

“Dessoiffer le monde” et devenir N°1 mondial de l'eau

Tel est l'objectif du Groupe DANONE sur ce marché qui constitue très certainement l'un des plus dynamiques du secteur alimentaire et des boissons dans le monde. Bénéficiant d'un positionnement santé fort et d'une préoccupation croissante des consommateurs pour des “produits sécurité”, l'eau embouteillée offre un important potentiel de croissance rentable, tant dans les pays développés que dans les zones émergentes :

- 75% du marché mondial est contrôlé par des acteurs locaux ;
- la consommation mondiale moyenne progresse de 7% par an ;
- les nouveaux formats et les nouveaux modes de distribution favorisent de nouvelles opportunités de consommation au potentiel prometteur.

La stratégie du Groupe DANONE repose sur une expansion géographique volontariste, conjuguée à un ambitieux programme d'innovations, tout en privilégiant une politique de gestion de la qualité sans concession.

Chiffre d'affaires

La progression de 9,4% du chiffre d'affaires du pôle Boissons, à périmètre et taux de change comparables, a été fortement tirée par la croissance de l'Eau.

Cette activité a progressé de 7,7% en Europe et de 12,3% à l'international.

Aux Etats-Unis, le projet Dannon Water confirme son succès, avec une progression de plus de 30% des ventes d'eau Dannon sur un marché en forte croissance.

En Chine, Wahaha continue à progresser très fortement, avec des ventes d'eau en bouteille qui dépassent maintenant 800 millions de litres.

En Amérique du Sud, le Mexique a enregistré

une forte progression alors que l'activité en Argentine a été plus contrastée en raison du contexte économique difficile.

Le chiffre d'affaires de l'activité Bière a augmenté de 1,8% sur un marché européen globalement stable.

“ Pedro Medina, 41 ans, de nationalité vénézuélienne, Directeur général Eau Monde depuis 1998 et membre du Comité exécutif. ”





N°2 mondial de l'eau conditionnée avec **9%** de part de marché. Un acteur de premier plan en Europe, premier marché mondial, et en Amérique du Nord.

N°1 dans les pays émergents avec une position de leader en Chine, Indonésie et Argentine. **3** des 4 premières marques mondiales (en volume) : Evian, Volvic et Wahaha.

Un des premiers brasseurs en Europe, avec par ailleurs, une position forte en Chine.

Les Boissons représentent **28%*** des ventes et **32%*** du résultat opérationnel du Groupe.

* pro forma après élimination en année pleine des cessions 99

Le marché mondial de l'eau conditionnée

- **89** milliards de litres
- **26** milliards d'euros
- **84** litres par an et par habitant en Europe Occidentale
- **10** litres par an et par habitant dans le reste du monde

Chiffre d'affaires par segment



Chiffre d'affaires par zone



Marge opérationnelle

La marge opérationnelle du pôle Boissons est demeurée stable au cours de la période à 12,3%.

Cette stabilité masque une progression de la marge opérationnelle de la quasi-totalité des départements du pôle, contrebalancée par les effets défavorables

de l'entrée dans le périmètre de consolidation des activités de distribution de Bière en France, regroupées dans Elidis. En neutralisant l'entrée en périmètre d'Elidis, dont près de la moitié de l'effet défavorable présente un caractère non récurrent relatif à des charges d'exercices antérieurs, la marge du pôle aurait été de 12,8%.

Dannon Water, aux Etats-Unis, a très sensiblement amélioré sa marge opérationnelle, qui est maintenant très proche de l'équilibre après quatre ans d'exploitation.



→ Chiffres clés en millions d'euros	1996	1997	1998	1999	1999
	millions de francs				
chiffre d'affaires	2 447	2 755	3 004	3 565	23 385
résultat opérationnel	277	327	368	440	2 886
marge opérationnelle	11,3%	11,9%	12,3%	12,3%	12,3%
marge brute d'autofinancement	363	383	456	533	3 496
investissements industriels en % du chiffre d'affaires	198 8,1%	235 8,5%	241 8,0%	247 6,9%	1 620 6,9%
effectifs	14 084	18 864	20 651	23 031	23 031

→ Informations par pays en millions d'euros	Boissons (hors bière)	position locale	chiffre d'affaires
	France	n°2	777
Espagne	n°1	167	
Italie ⁽¹⁾	n°2	176	
Etats-Unis	n°2	323	
Canada	n°1	54	
Argentine	n°1	51	
Chine	n°1	500	
Indonésie ⁽²⁾	n°1	59	

⁽¹⁾ segment gazeux ⁽²⁾ société mise en équivalence

Eau

Europe

France

Evian a enregistré une croissance supérieure à 5%, soutenue par une campagne publicitaire particulièrement réussie.

Badoit, a progressé de plus de 6%, bénéficiant d'une progression des investissements publicitaires et du lancement d'une nouvelle bouteille PET.

Volvic a repris le chemin de la croissance et Volvic aromatisé continue à rencontrer un important succès.

Evian et Volvic ont par ailleurs lancé de nouveaux formats 1 litre, mieux adaptés à une consommation "nomade" à fort potentiel.

Talians, eau plate à teneur élevée en calcium, a été lancée en France au dernier trimestre 1999.



Espagne

Sur un marché très dynamique, contrôlé à près de 40% par le Groupe DANONE, les ventes de Font Vella et Lanjaron, leaders sur le marché, ont enregistré une croissance supérieure à 10%. Le succès des grands formats se confirme avec "Lanjaron Grande" et "Font Vella Maxi".

Italie

Après un début d'année difficile, les ventes se sont fortement redressées au second semestre. Le nouveau format de Ferrarelle 2 litres à usage familial a remporté un grand succès. Le lancement de la première eau européenne à marque DANONE est prévu au premier semestre 2000.



Exportations en Europe

L'année 1999 confirme le succès des exportations européennes d'Evian/Volvic, dont les volumes ont progressé de 30% sur l'exercice.

Evian occupe une position de leader sur le segment de l'eau plate en Grande-Bretagne et Volvic en Allemagne.

Amérique du Nord

Canada

Les ventes ont connu une progression de plus de 10%, profitant du fort dynamisme du secteur des grands contenants livrés à domicile ("Home and Office Delivery").

Aquaterra a lancé le premier site Internet de vente en ligne du Groupe.

Etats-Unis

Le Groupe est aujourd'hui le seul acteur du marché couvrant les différents segments de la gamme de produits et disposant de marques à caractère national.

Cette stratégie constitue un atout certain dans un contexte de concentration rapide de la grande distribution qui, passant d'une logique régionale à une logique nationale, cherche à réduire son nombre de fournisseurs et à simplifier ses gammes pour générer des économies.

Sur un marché américain très dynamique, les ventes de Dannon Water ont progressé de plus de 30%.

La marque est essentiellement distribuée en supermarchés, segment où elle partage avec Evian la première place nationale avec plus de 11% de part de marché. Les synergies importantes générées par l'intégration réussie d'Aquapenn, société rachetée en 1998, ont permis d'accélérer sensiblement la rentabilité du projet Dannon, proche du point mort en 1999.

A l'issue du rachat de la société McKesson au mois de janvier 2000, le Groupe est devenu le numéro deux de l'eau conditionnée aux



3 des 4 premières marques mondiales d'eau en bouteille

N° 1 mondial : EVIAN

1 441 millions de litres vendus en 1999

N°3 mondial : VOLVIC

937 millions de litres vendus en 1999

N°4 mondial : WAHAHA

836 millions de litres vendus en 1999



Etats-Unis, tous segments confondus, avec une part de marché nationale de plus de 16%.

Amérique Latine Argentine

Grâce à l'acquisition de la société Villavicencio en 1999, DANONE est devenu numéro un en Argentine, avec une part de marché qui dépasse 50%. Dans un contexte difficile, Aguas Minerales a enregistré un recul très limité de ses volumes (-1%) grâce à un nouveau positionnement publicitaire et au lancement d'une nouvelle bouteille PET.



Villa Alpina, qui intervient sur le segment de la livraison à domicile de grands contenants ("Home and Office Delivery") a profité d'un développement important de ce marché.

En dépit d'une situation économique difficile, la rentabilité a sensiblement progressé.

Mexique

Bonafont a bénéficié du dynamisme du segment de l'eau en bouteille et de l'amélioration très sensible de son réseau de distribution.

Les volumes de la société ont progressé de plus de 20% et la rentabilité a continué à croître.

Exportations au Japon

Première eau d'importation du Japon, Volvic a mis en œuvre en 1999 une stratégie de conquête du segment clé des distributeurs automatiques, dont le nombre total dépasse deux millions d'unités. Une bouteille spécialement développée a été lancée dans plus de 250 000 "DyDo" machines à travers le pays.



Bière

Sur un marché européen quasiment stable, le Groupe a enregistré une légère croissance de ses ventes.

France

Les ventes ont progressé de 2,5%, et la part de marché est demeurée stable.

La préférence des consommateurs pour les produits à marque et les spécialités se confirme : comme en 1998, les marques distributeurs et premiers prix connaissent un recul significatif en valeur (-6,7%).

Espagne

Mahou et San Miguel ont enregistré une croissance supérieure à celle du marché.

Belgique

Grâce à une politique de focalisation sur ses marques leaders, Maes et Grimbergen, la société a enregistré en 1999 une amélioration sensible de sa rentabilité.

Les activités des pays de la zone Asie-Pacifique sont décrites dans le chapitre spécifique dédié à cette région en page 40 du présent document.

Faits marquants

→ **Argentine** : DANONE devient leader du marché avec le rachat de Villavicencio.

→ **Etats-Unis** : la marque "Dannon Water" occupe la position de numéro un national dans les supermarchés.

→ **France** : très grand succès de la publicité Evian qui contribue à faire progresser la part de marché.

→ **Turquie** : lancement d'une eau gazeuse à marque Danone.

→ Succès général des nouveaux formats : contenants réduits pour la consommation hors domicile et formats plus importants pour la consommation familiale.

Début 2000

→ **Etats-Unis** : Le Groupe DANONE rachète McKesson et devient le numéro deux de l'eau conditionnée, tous segments confondus.

→ **France** : Le Groupe DANONE amorce son désengagement de la Bière en Europe.

Biscuits

Affirmer notre place de leader mondial

Produit universel consommé par plus de 80% des habitants de la planète, le biscuit constitue une des principales catégories du secteur alimentaire mondial et offre d'importantes opportunités de développement.

Avec un marché contrôlé à plus de 75% par des acteurs locaux, les possibilités de croissance externe y sont nombreuses; le Groupe DANONE a, par ailleurs, démontré le potentiel de croissance organique de cette catégorie, tant dans les pays développés que dans les zones émergentes.

S'appuyant sur des résultats très encourageants, le Groupe veut continuer à donner un sens nouveau à la consommation de biscuits grâce à une stratégie innovante :

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

Cette stratégie, axée sur la différenciation et la valorisation, devrait contribuer à améliorer la marge du pôle, tout en favorisant une croissance conforme aux attentes du Groupe.

Chiffre d'affaires

La progression du chiffre d'affaires, à périmètre et taux de change comparables, a été de 3,4%. Cette croissance a été affectée par la politique volontaire de réduction des volumes à faible rentabilité fabriqués pour compte de tiers alors que, dans le même temps, les produits commercialisés sous les marques leaders du Groupe enregistraient une croissance très sensiblement supérieure.

La mise en avant des marques principales, soutenue par une politique d'innovation ambitieuse et une nouvelle communication valorisant les bienfaits nutritionnels du biscuit,

a en effet permis d'enregistrer des résultats très encourageants.

Les ventes de produits à marque LU ont ainsi progressé de plus de 8% en France et en Belgique et le chiffre d'affaires a

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



« Les biscuits,
c'est bon pour
la croissance »



N°1 mondial des biscuits
sucrés avec **9,5%** de part de marché.
N°1 en Europe Occidentale et dans les
pays émergents.

Une position de leader en Europe Centrale,
en Amérique du Sud, en Asie et en Afrique
du Nord.

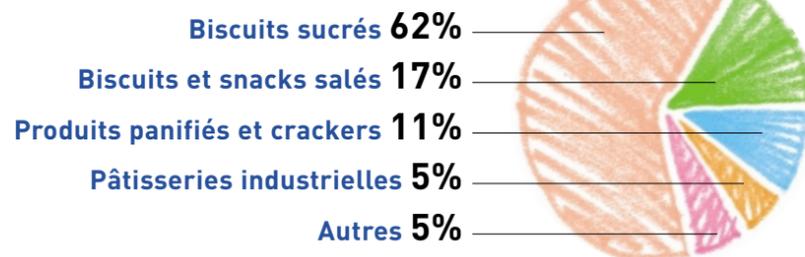
22%* des ventes et **16%*** de la marge
opérationnelle du Groupe.

*pro forma après élimination en année pleine des cessions 99

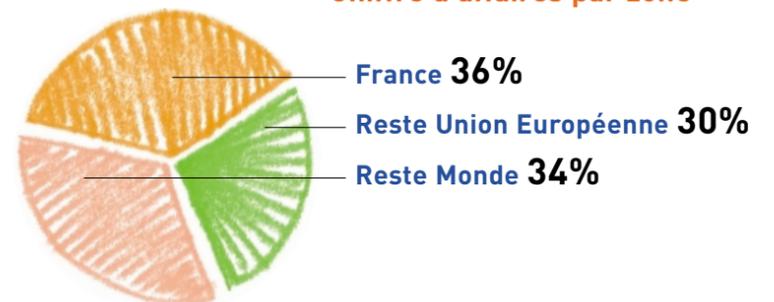
Le marché mondial des biscuits

- **12,5** millions de tonnes
- **47** milliards d'euros
- **8,4** kg par an et par habitant
en Europe Occidentale
- **3,7** kg par an et par habitant
dans le reste du monde

Chiffre d'affaires par segment



Chiffre d'affaires par zone



→ Chiffres clés en millions d'euros	1996	1997	1998	1999	1999
	millions de francs				
chiffre d'affaires	2 600	2 674	2 607	2 822	18 511
résultat opérationnel	175	181	203	222	1 456
marge opérationnelle	6,7%	6,8%	7,8%	7,9%	7,9%
marge brute d'autofinancement	201	200	226	263	1 725
investissements industriels en % du chiffre d'affaires	131 5%	139 5,2%	99 3,8%	88 3,1%	577 3,1%
effectifs	27 647	26 644	24 797	27 849	27 849

→ Informations par pays en millions d'euros	position locale	chiffre d'affaires
	France	n°1
Benelux	n°1	212
Italie	n°2	170
Europe de l'Est	n°1	210
Argentine	n°1	191
Brésil	n°1	74
Inde	n°1	230
Chine	n°1	46
Nouvelle-Zélande	n°1	104

augmenté de plus de 15% en
Chine et en Inde.

La croissance du pôle a été
sensiblement affectée par
le recul de la consommation en Argentine et en
Russie.



Résultat opérationnel

La marge opérationnelle a légèrement progres-
sé, passant de 7,8% en 1998 à 7,9% en 1999.
Cette variation résulte d'une progression en
Europe, d'une forte augmentation en Asie et
d'une situation plus contrastée en Europe de
l'Est et en Amérique Latine du fait des difficultés
rencontrées en Russie et au Brésil.

Europe de l'Ouest France

Tiré par le dynamisme de LU
qui représente plus du tiers
du marché, le segment des
biscuits a connu, pour la première fois depuis de
nombreuses années, une croissance proche de 5%.





Cette tendance confirme le renouveau de cette catégorie.

Le chiffre d'affaires à marque LU a progressé de plus de 8%, tiré par le succès de la gamme Taillefine, les innovations de Belin, la faveur toujours plus forte des enfants pour Ourson et le renouveau des produits historiques comme Véritable Petit Beurre.

Heudebert continue à enregistrer de bonnes performances sur le marché des biscottes et sur celui des barres céréalières à marque Grany, avec des parts de marché en progression sensible sur les 2 segments.



Benelux

Tout comme en France, les produits à marque connaissent une progression significative avec une hausse des ventes de plus de 7%.

Cette performance a été tirée par l'innovation dans les segments des adultes (Pim's Médaille), des enfants (biscuits Teletubbies et Ourson) et a profité d'un fort dynamisme de la consommation hors domicile.

Les parts de marché ont légèrement progressé en Hollande et très sensiblement en Belgique, au détriment, dans les deux cas, des marques distributeurs.

Italie

Sur un marché compétitif, Saiwa a continué son action de recentrage sur ses marques leaders. Oro Ciok (Petit Écolier) continue à enregistrer de forts taux de croissance sur le segment des biscuits sucrés.

Royaume-Uni

Sur un marché qui a enregistré un recul important sur plusieurs de ses segments clés, le Groupe DANONE a tiré avantage de sa stratégie de recentrage sur ses atouts visant à privilégier la rentabilité.

Sur le marché des crackers, la société a confirmé sa position de leader avec 24% de part de marché, enregistrant des taux de croissance

Biscuits allégés

Lancés en 1996 en Belgique

Commercialisés aujourd'hui dans 10 pays

Un chiffre d'affaires de 76 millions d'euros

Une progression des ventes de 67% en 1999

Lancement d'une gamme salée en 1999

importants sur Choice Grain et Cracker Assortment.

Sur le segment santé, un des seuls ayant enregistré une progression significative en valeur, la gamme allégée Vitalinea a connu un grand succès. Soutenues par de nombreux lancements, les ventes ont progressé de plus de 30% et la part de marché a augmenté.

Espagne

Après un début d'année difficile, LU Espagne a connu un second semestre plus favorable qui lui a permis de maintenir sa part de marché.



Grèce

La société continue à enregistrer une progression sensible de ses ventes.

Europe de l'Est

Le Groupe occupe une position de leader sur la zone, grâce à Opavia en Républiques Tchèque et Slovaque, Delicja/Wedel en Pologne et Bolshevik en Russie.

Ces 3 sociétés ont été consolidées globalement pour la première fois en 1999.

Républiques Tchèque et Slovaque

La société, issue de la scission de Cokoladovny qui était détenue conjointement avec Nestlé, occupe une position de leader dans les 2 pays avec respectivement 78% et 38% de part de marché.

En dépit d'un contexte économique difficile, qui a entraîné un recul généralisé de la consommation alimentaire, le chiffre d'affaires a connu une progression sensible grâce à de



“ Des biscuits
qui font craquer
le monde entier ”

nombreuses innovations (Vitalinea, Piskoty) et une forte pression publicitaire. La rentabilité a sensiblement progressé.

Pologne

Rachetée en 1999, la société occupe une position de leader sur le marché polonais. En dépit de conditions rendues difficiles par une faible croissance de la consommation et une forte concurrence, le Groupe DANONE a enregistré une progression sensible de ses ventes. L'innovation et les efforts de productivité ont permis d'enregistrer une progression significative de la rentabilité.

Russie

La société a continué à s'adapter au nouvel environnement en réduisant très fortement ses coûts fixes et en modifiant ses gammes. Après un début d'année difficile, le dernier trimestre a montré une forte reprise des ventes.



Bolshhevik se positionne aujourd'hui, grâce à son image de qualité, comme une alternative forte aux produits d'importation.

Grâce aux efforts continus, la marge opérationnelle est demeurée positive en 1999.

Amérique du Sud

Le Groupe DANONE est leader sur le continent sud américain, avec de fortes positions au Brésil et en Argentine et une participation acquise en 1999 dans la société leader sur le marché colombien.

Brésil

Dans un contexte économique peu porteur, le marché du biscuit a été stable en 1999 après 5 années de forte croissance.

Grâce au succès de la nouvelle gamme de produits à marque DANONE, le Groupe a enregistré une progression de sa part de marché et une augmentation de ses ventes de plus de 10%.

La rentabilité a cependant été sensiblement affectée par la dévaluation du real qui a entraîné



une augmentation sensible du coût des produits vendus, sans réelle possibilité de procéder à des hausses de tarifs.

Argentine

Marque leader sur le marché argentin, Bagley a dû faire face, dans un contexte de récession économique, à une baisse de 10% du marché du biscuit. Grâce à une nouvelle politique promotionnelle et au lancement très réussi de la gamme allégée à marque SER, les ventes de la société n'ont enregistré qu'un recul limité. Dans ce contexte difficile, la marge opérationnelle est demeurée stable grâce aux nombreux efforts de productivité engagés ces dernières années.



Les activités des pays de la zone Asie-Pacifique sont décrites dans le chapitre spécifique dédié à cette région en page 40 du présent document.

Faits marquants

- **Argentine** : la participation dans Bagley passe de 64% à 91%.
- **Pologne** : rachat du N°1, Delicja/Wedel.
- **Allemagne** : DANONE fusionne ses activités avec Griesson et détient 40% du nouvel ensemble.
- Prise de participation de 50% dans Bimo au **Maroc**, de 20% dans Galletas Noel en **Colombie**, de 20% dans Sotubi en **Tunisie** ; ces 3 sociétés occupent une forte position de leader sur leurs marchés.
- Les activités en **Républiques Tchèque et Slovaque**, en **Russie** et en **Pologne** sont consolidées globalement pour la première fois en 1999.

Début 2000

- DANONE se porte acquéreur d'une partie des activités de United Biscuits.

Asie-Pacifique

Continuer à construire la dynamique du succès

Le Groupe DANONE dispose dans la zone d'une forte position qui constitue un avantage stratégique majeur dans une des régions les plus prometteuses :

- n°1 dans l'eau avec une position de leader en Chine sur un marché qui croît de plus de 20% par an ;
- n°1 dans les biscuits avec une position de leader dans 2 des 3 marchés les plus importants de la planète (Chine et Inde).

Le Groupe DANONE souhaite poursuivre une politique de développement très active visant à renforcer certaines positions ou à élargir sa couverture géographique, tout en continuant à privilégier une stratégie de croissance rentable qui permet aujourd'hui d'afficher sur la zone un retour sur capitaux investis déjà supérieur à la moyenne du Groupe.

Chiffre d'affaires

La progression de 24,8% du chiffre d'affaires sur base comparable reflète le fort dynamisme des différents pays émergents de la zone.

La croissance a été particulièrement soutenue en Chine, avec des ventes qui ont progressé de plus de 30%.

L'Inde, la Malaisie et le Pakistan ont quant à eux fait preuve d'une grande vigueur en enregistrant un chiffre d'affaires en hausse de plus de 15%.

Sur un marché mature, la Nouvelle-Zélande a enregistré une progression plus en ligne avec les standards européens.

Les boissons, profitant d'un très fort développement en Chine, ont été le segment le plus dynamique avec un taux de croissance proche de 50% dans l'eau.



Les biscuits ont affiché une accélération très sensible du chiffre d'affaires qui a progressé de plus de 15% dans les pays émergents de la zone.

Les sauces ont connu une croissance significative en Chine continentale, alors que la situation économique difficile à Hong-Kong a pesé sur la consommation.



“ Simon Israel, 47 ans, de nationalité néo-zélandaise, Directeur général de la zone Asie-Pacifique depuis 1996 et membre du Comité exécutif. ”

N°1 dans l'eau embouteillée et les biscuits sur la zone Asie-Pacifique.



N°1 en Chine dans l'Eau, les Biscuits et les Produits Laitiers Frais. **N°1** en Inde dans les Biscuits.

N°1 en Indonésie dans l'Eau

(société non consolidée avec une participation du Groupe de 40%).

La zone représente **8,8%*** des ventes du Groupe DANONE.

* pro forma après élimination en année pleine des cessions 99

Repères 1999

La Chine représente plus de **60% du chiffre d'affaires de la zone**
4 sociétés représentent près de **80% du chiffre d'affaires de la zone** :

- En Chine : Wahaha et Amoy
- En Inde : Britannia
- En Nouvelle-Zélande : Griffin's

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle de la zone a sensiblement progressé, profitant d'une amélioration de la rentabilité dans la quasi-totalité des sociétés.

La forte croissance alimentée par de nouveaux produits et les très importants efforts de productivité engagés depuis plusieurs années ont constitué un contexte favorable.



Chine

Le chiffre d'affaires a progressé de plus de 30%. Wahaha, qui enregistre une croissance de plus de 50%, a confirmé sa place de numéro un sur le marché chinois des boissons.

La société occupe une position de leader dans l'eau embouteillée avec plus de 800 millions de litres vendus après seulement trois ans d'activité. Également numéro un sur son activité historique des boissons lactées aromatisées, Wahaha continue à y enregistrer une croissance importante. La société est également numéro trois sur le marché chinois des "soft drinks".

Les biscuits, commercialisés sous la marque

Chiffre d'affaires par segment

Boissons **51%**
Biscuits **39%**
Sauces/Plats cuisinés **8%**
Produits Laitiers Frais **2%**



Chiffre d'affaires par zone

Chine **64%**
Inde-Pakistan **22%**
Austral-Asie **10%**
Malaisie-Indonésie **4%**



Chiffres clés

en millions d'euros

	1996	1997	1998	1999	1999 millions de francs
chiffre d'affaires	544	791	851	1 119	7 340
marge brute d'autofinancement	36	55	81	124	813
investissements industriels en % du CA	33 6,1%	99 12,5%	92 10,8%	89 8,0%	584 8,0%
effectifs	14 084	18 864	20 651	23 878	23 878



Principales filiales

en millions d'euros

	position locale	chiffre d'affaires
Wahaha (Chine)	n°1	483
Britannia (Inde)	n°1	230
Griffin's (Nouvelle-Zélande)	n°1	104
Amoy (Chine)	n°1	75

Le Groupe DANONE en Chine



1^{er} groupe agroalimentaire étranger dans le pays.
1^{er} contributeur au chiffre d'affaires du Groupe dans la zone.
713 millions d'euros de chiffre d'affaires en 1999 : Boissons 81%, Sauces 11%, Biscuits 6%, Produits Laitiers Frais 2%.

Danone, sont devenus numéro un du marché. Les biscuits enrichis au lait continuent à connaître un fort succès qui contribue à construire l'image de santé de la marque leader du Groupe. Grâce à un relancement réussi, Prince est devenu numéro un du segment très prometteur des enfants.

Les ventes ont globalement progressé de près de 18%, et la rentabilité a connu une forte amélioration.

Les deux brasseries, Dongxihu et Haomen, ont profité des nombreux efforts de productivité engagés pour améliorer très sensiblement leur marge opérationnelle.

Dans les sauces, Shanghai Amoy a connu une très forte croissance et fait maintenant partie des acteurs majeurs sur le marché chinois des sauces de soja.

A Hong-Kong, dans un contexte économique difficile qui a pesé sur la consommation, Amoy a enregistré une progression de ses parts de marché.

Inde

Leader sur le marché indien du biscuit, Britannia est l'une des 4 marques alimentaires les plus connues dans le pays.

Les ventes ont progressé de plus de 15%, bénéficiant du succès rencontré par Tiger et ses nouvelles déclinaisons, ou encore des nouveaux produits pour adolescents.

L'important réseau de distribution, qui permet

de couvrir plus de 650 000 points de vente s'est encore développé en 1999.



Malaisie

Le succès rencontré par la gamme Jacob's Hi-Calcium a fortement contribué à la croissance et à la progression de la marge opérationnelle de la société.

Pakistan

Dans un environnement économique difficile, la société a continué à enregistrer une forte progression des ventes.

Nouvelle-Zélande

Sur le marché du biscuit le plus mature de la zone, Griffin's, qui occupe une position de leader, profite de sa politique d'innovations.

La société enregistre une progression sensible sur le segment du "snacking" en fort développement.



Faits marquants

→ **Indonésie** : les bouteilles d'eau de la société Aqua, leader du marché, portent maintenant la marque Danone.

→ **Chine** : Début 2000, DANONE a renforcé sa position de n°1 en Chine dans l'eau en bouteille et les boissons lactées en rachetant la société Robust.



Autres Activités Alimentaires

Le Groupe a achevé sa stratégie de désinvestissement des produits d'épicerie en cédant en 1999 ses filiales de plats cuisinés frais et surgelés en France (Marie Surgelés et Générale Traiteur), en Espagne (Pycasa) ainsi que sa participation de 50% dans Star en Italie.

À l'issue de ces désengagements, les opérations conservées seront constituées, pour l'essentiel, des activités de Sauces qui représentent maintenant moins de 3% du chiffre d'affaires total du Groupe.

Le chiffre d'affaires des activités conservées, qui comprend les Sauces HP Foods en Grande-Bretagne, Lea & Perrins aux Etats-Unis et Amoy en Chine, s'est élevé à 342 millions d'euros (2 243 millions de francs). Ces activités de Sauces affichent une rentabilité d'un niveau très satisfaisant, en progression constante depuis plusieurs années grâce à d'importants efforts de productivité et à une concentration des moyens sur les produits à potentiel.



HP Foods

La société a continué à enregistrer une progression importante de ses ventes sur les produits majeurs vendus sous les marques du Groupe. Parallèlement, la production pour compte de tiers a été sensiblement réduite.

Lea & Perrins

Grâce à une stratégie de focalisation sur ses produits leaders, la société a continué à améliorer sensiblement sa rentabilité opérationnelle.



Emballage

Le Groupe a cédé, à la fin du premier semestre 1999, 56% du capital de son pôle Emballage à un groupe d'investisseurs financiers.

Ces activités avaient été préalablement rapprochées de celles du groupe allemand Gerresheimer, constituant ainsi le second acteur européen avec une part de marché avoisinant les 22%.

L'activité Emballage a été consolidée par intégration globale sur le premier semestre 1999 et par mise en équivalence sur le second semestre.

A partir de l'exercice 2000, les ventes et le résultat opérationnel de ces activités n'apparaîtront plus dans les comptes du Groupe.

Ces activités ont représenté 501 millions d'euros de chiffre d'affaires (3 286 millions de francs) dans les comptes 1999 du Groupe, montant correspondant aux ventes des 6 premiers mois de

l'année avant cession de la majorité du capital. La sortie de ces activités du périmètre du Groupe sera sans impact sur la marge opérationnelle du Groupe.

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 1999 et 1998 tels que présentés aux pages 47 à 49.

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 de la profession ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les Comptes Consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes.

Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble.

Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les Comptes Consolidés, établis conformément aux principes comptables et aux méthodes d'évaluation décrits dans la Note 1 en annexe, sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

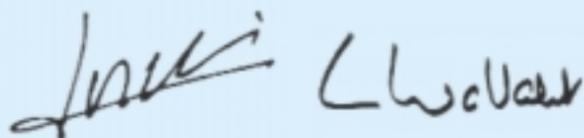
Par ailleurs, nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport sur l'activité et les résultats du Groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris, le 15 mars 2000

Les Commissaires aux Comptes

Mazars & Guerard

Yves Robin - Loïc Wallaert



Befec-Price Waterhouse

Membre de PricewaterhouseCoopers

Pierre Coll - Patrick Seurat



Résultats consolidés

en millions d'euros - en millions de francs	notes	1998	1999	1999
Chiffre d'affaires		12 935	13 293	87 195
Coût des produits vendus		(6 807)	(6 663)	(43 709)
Frais sur ventes		(3 650)	(3 964)	(26 003)
Frais généraux		(852)	(913)	(5 988)
Frais de recherche et de développement		(120)	(122)	(802)
Autres charges et produits	20	(213)	(240)	(1 570)
Résultat opérationnel		1 293	1 391	9 123
Eléments exceptionnels	2	(44)	2	15
Frais financiers nets	21	(146)	(131)	(856)
Résultat avant impôts		1 103	1 262	8 282
Impôts sur les bénéfices	22	(433)	(499)	(3 273)
Résultat des sociétés intégrées avant déduction des intérêts minoritaires		670	763	5 009
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées		(97)	(110)	(726)
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence		25	29	191
Bénéfice net		598	682	4 474

Par action (Note 1 R)

en euros - en francs, excepté nombre d'actions

Nombre d'actions retenu pour le calcul :				
du bénéfice net		70 539 085	69 938 674	69 938 674
du bénéfice net dilué		78 557 577	74 495 001	74 495 001
Bénéfice net		8,48	9,75	63,97
Bénéfice net dilué		8,15	9,38	61,51

Voir l'Annexe pages 50 à 65 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

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

	en nombre d'actions		en millions d'euros					Capitaux propres Part du Groupe
	Composant le capital	En circulation	Capital	Primes	Bénéfices accumulés	Différences de conversion	Actions propres	
Situation au 31 décembre 1997	73 071 609	70 567 030	111	2 707	4 316	(363)	(259)	6 512
Augmentation de capital	345 731	345 731	1	42				43
Conversion d'obligations	507 470	507 470	1	63				64
Résultat de l'exercice 1998					598			598
Dividendes distribués					(203)			(203)
Différences de conversion						(141)		(141)
Variation des actions propres		(1 493 077)					(359)	(359)
Situation au 31 décembre 1998	73 924 810	69 927 154	113	2 812	4 711	(504)	(618)	6 514
Augmentation de capital	567 551	567 551	1	72				73
Réduction de capital	(4 500 000)	(4 500 000)	(7)	(1 015)				(1 022)
Conversion d'obligations	4 143 227	4 143 227	6	553	24			583
Résultat de l'exercice 1999					682			682
Dividendes distribués					(208)			(208)
Différences de conversion						331		331
Variation des actions propres		(2 574 060)					(807)	(807)
Situation au 31 décembre 1999	74 135 588	67 563 872	113	2 422	5 209	(173)	(1 425)	6 146

Au 31 décembre 1999, les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de la zone Euro s'élèvent à 382 millions d'euros.

Voir l'Annexe pages 50 à 65 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

Bilan consolidé

Actif

en millions d'euros - en millions de francs	notes	1998	1999	1999
Immobilisations corporelles	5	8 868	8 413	55 187
Moins amortissements		(5 113)	(4 692)	(30 780)
		3 755	3 721	24 407
Marques	6	1 787	1 850	12 133
Autres immobilisations incorporelles nettes		191	303	1 990
Goodwills	6	3 394	3 367	22 084
		5 372	5 520	36 207
Prêts à plus d'un an		431	266	1 747
Titres de participation	7	498	583	3 824
Sociétés mises en équivalence	8	434	289	1 897
Autres immobilisations financières		169	198	1 300
		1 532	1 336	8 768
Actif immobilisé		10 659	10 577	69 382
Stocks	9	904	752	4 934
Clients et comptes rattachés	10	1 721	1 864	12 227
Autres comptes débiteurs	10	721	748	4 909
Prêts à moins d'un an		143	123	801
Valeurs mobilières de placement		523	487	3 196
Disponibilités		371	464	3 044
Actif circulant		4 383	4 438	29 111
Total de l'actif		15 042	15 015	98 493

Passif

en millions d'euros - en millions de francs	notes	1998	1999	1999
Capital (composé d'actions au nominal de 10 francs), nombre d'actions émises: 1999 : 74 135 588, 1998 : 73 924 810		113	113	741
Primes		2 812	2 422	15 885
Bénéfices accumulés	11	4 711	5 209	34 172
Différences de conversion		(504)	(173)	(1 137)
Actions propres		(618)	(1 425)	(9 345)
Capitaux propres (part du Groupe)		6 514	6 146	40 316
Intérêts minoritaires		783	721	4 730
Emprunts obligataires convertibles	13	1 050	513	3 363
Dettes à plus d'un an	14	2 053	2 994	19 639
Provisions pour retraites	15	364	325	2 133
Autres provisions et passifs à plus d'un an	16	387	356	2 335
Capitaux permanents		11 151	11 055	72 516
Fournisseurs et comptes rattachés	17	1 651	1 798	11 795
Autres comptes créditeurs	17	1 575	1 599	10 488
Emprunts à moins d'un an et banques		665	563	3 694
Dettes à moins d'un an		3 891	3 960	25 977
Total du passif		15 042	15 015	98 493

Voir l'Annexe pages 50 à 65 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

Tableau consolidé d'analyse de la variation de trésorerie

en millions d'euros - en millions de francs	1998	1999	1999
Bénéfice net	598	682	4 474
Intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées	97	110	726
Part du résultat des sociétés mises en équivalence	(25)	(29)	(191)
Dotations aux amortissements	702	758	4 971
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie	(45)	(98)	(643)
Marge Brute d'Autofinancement	1 327	1 423	9 337
Variation des stocks	18	(23)	(148)
Variation des créances clients et autres comptes débiteurs	(48)	(260)	(1 711)
Variation des dettes fournisseurs et autres comptes créditeurs	68	208	1 366
Autres variations	(7)	(23)	(154)
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement de l'exercice	31	(98)*	(647)*
Trésorerie provenant de l'exploitation	1 358	1 325	8 690
Investissements industriels	(711)	(703)	(4 609)
Investissements financiers	(485)	(934)	(6 124)
Cessions et réalisations d'actifs (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	238	1 285	8 426
Trésorerie provenant des opérations (d'investissement) et de désinvestissement	(958)	(352)	(2 307)
Augmentation du capital et des primes	106	608	3 987
Acquisition d'actions propres	(358)	(1 724)	(11 308)
Dividendes versés aux actionnaires de GROUPE DANONE et aux minoritaires des sociétés intégrées	(253)	(350)	(2 294)
Variation nette des dettes à long terme	102	517	3 388
Augmentation nette des prêts à plus d'un an et autres valeurs immobilisées	(55)	(83)	(543)
Variation nette de l'endettement à moins d'un an	18	72	472
Variation des valeurs mobilières de placement	(32)	47	308
Trésorerie provenant des opérations de financement	(472)	(913)	(5 990)
Incidence des variations de taux de change	(16)	33	214
Variation globale de la trésorerie	(88)	93	607
Disponibilités au 1^{er} janvier	459	371	2 437
Disponibilités au 31 décembre	371	464	3 044

*dont 136 millions d'euros (892 millions de francs) de variation négative du besoin en fonds de roulement de l'emballage sur la période 1^{er} janvier-30 juin 99.

Voir l'Annexe pages 50 à 65 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

Comptes consolidés

Annexe

Les comptes consolidés des exercices 1998 et 1999, ont été convertis en euros, sur la base du cours officiel de l'euro à savoir, 1 euro équivalent à 6,55957 francs français.

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.

La mise en œuvre de ces principes n'occasionne pas de différence significative avec l'application des méthodes d'évaluation préconisées par les principes comptables généralement admis aux Etats-Unis d'Amérique, auxquels le Groupe se réfère également en raison du caractère international de ses activités, à l'exception cependant de l'absence d'amortissement des marques.

L'application des principes comptables généralement admis aux Etats-Unis (sur la base d'un amortissement des marques sur une durée de 40 ans) se traduirait au 31 décembre 1999 par une réduction du résultat net consolidé de 45 millions d'euros (45 millions d'euros au 31 décembre 1998) qui serait ainsi ramené à 637 millions d'euros au 31 décembre 1999 (553 millions d'euros au 31 décembre 1998), et par une diminution des capitaux propres consolidés de 358 millions d'euros (457 millions d'euros au 31 décembre 1998) qui seraient ainsi ramenés à 5 788 millions d'euros au 31 décembre 1999 (6 057 millions d'euros au 31 décembre 1998).

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 1999, sur 156 sociétés consolidées (158 en 1998), 140 font l'objet d'une intégration globale (139 en 1998) et 16 d'une mise en équivalence (19 en 1998). La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation au 31 décembre 1999, des sociétés entrées et des sociétés sorties figure à la Note 27. Le résultat des sociétés acquises (ou cédées) en cours d'exercice est retenu dans le compte de résultat consolidé pour la période postérieure à la date d'acquisition (ou antérieure à la date de cession). Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé (y compris les dividendes) sont éliminés.

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

Traduction des opérations en devises

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

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Dans le cas général où la monnaie fonctionnelle est la monnaie nationale les postes du bilan sont exprimés sur la base des cours officiels de fin d'exercice, les postes du compte de résultat sont convertis en utilisant pour chaque devise le cours moyen de l'exercice, et les différences de conversion engendrées par la traduction en francs français des comptes des sociétés étrangères sont incluses dans les capitaux propres, au compte "Différences de conversion", jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels elles se rapportent soient vendus ou liquidés. Dans les quelques cas où la monnaie fonctionnelle n'est pas la monnaie nationale (pays à très fort taux d'inflation ou sociétés dont la monnaie fonctionnelle est le franc français) la conversion des états financiers est différente du cas général, les immobilisations, les titres de participation, et les fonds propres, ainsi que les produits et charges y afférents étant traduits en francs français sur la base des cours historiques des devises étrangères.

C. Immobilisations incorporelles

Ecarts d'acquisition : "goodwills"

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

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

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

Ces différents facteurs sont revus périodiquement, sur la base notamment des flux de trésorerie prévisionnels non actualisés.

S'il s'avère que ces facteurs évoluent de façon défavorable par rapport aux prévisions initiales, le plan d'amortissement des goodwills peut être revu, ou une réduction de valeur (dépréciation exceptionnelle) peut être constatée, au-delà des amortissements prévus par le plan.

Marques et autres immobilisations incorporelles

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

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

D. Immobilisations corporelles

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

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

Les acquisitions significatives de biens immobiliers effectuées par contrat de crédit-bail sont traitées comme des acquisitions à crédit et immobilisées sur la

base de la valeur actuelle des loyers à venir ; elles sont amorties en fonction de leurs durées de vie économique estimées.

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

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

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

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

E. Titres de participation

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

F. Stocks

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

G. Valeurs mobilières de placement

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

H. Disponibilités

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

I. Actions propres

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

J. Subventions

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

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

K. Impôts différés

Les impôts différés sont déterminés selon la méthode du report variable sur la base des conditions d'imposition connues à la fin de l'exercice, sur toutes les différences entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et des passifs, à l'exception toutefois des goodwill, des marques majeures, indissociables des sociétés elles-mêmes, et donc non cessibles séparément, constatées en affectation des écarts de consolidation des sociétés acquises, ainsi que des réserves non distribuées des sociétés mises en équivalence, car, selon la meilleure estimation disponible à ce jour, leur fiscalisation ne serait pas significative au niveau du Groupe.

Les éventuels impôts sur les distributions prévues, non remboursés ou non constitutifs de crédit d'impôt font l'objet d'une provision ; de même les réductions d'impôt dont peuvent bénéficier certaines sociétés en raison des distributions prévues sont prises en compte.

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

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

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

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

Les engagements du Groupe au titre des régimes de prévoyance font l'objet de provisions au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

Ces provisions sont déterminées en appliquant une méthode actuarielle rétrospective, qui tient compte de l'espérance de vie et de prévisions d'évolution des dépenses médicales.

M. Instruments financiers

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

cotés sur des marchés organisés ou conclus de gré à gré avec des contreparties de premier plan.

La politique du Groupe est de ne pas opérer sur les marchés financiers à des fins spéculatives.

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

Des contrats de change à terme et des options sur devises sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan ou les opérations futures considérées comme ayant un caractère d'engagement ferme.

Les pertes et les gains générés par ces instruments sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments de couverture.

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

N. Chiffre d'affaires

Le revenu des ventes est enregistré à l'expédition des produits.

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

O. Dépenses de publicité

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

P. Frais de recherche et développement

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

Q. Eléments exceptionnels

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

R. Bénéfice par action

Le "Bénéfice net" est déterminé en fonction du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'année,

après déduction des actions de la société GROUPE DANONE détenues par des sociétés consolidées par intégration globale.

Le "Bénéfice net" dilué est calculé en supposant la conversion en actions des obligations convertibles et l'exercice de l'ensemble des options et bons de souscription d'actions existants, après prise en compte dans les résultats des incidences financières théoriques après impôts.

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.

NOTE 2 - Eléments exceptionnels

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

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

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

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

NOTE 3 - Investissements financiers

En 1999, les investissements financiers concernent :

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

En 1998, les investissements financiers concernaient principalement :

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

NOTE 4 - Informations pro-forma non auditées

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

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

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

Les données 1998 pro-forma présentées, ci-dessous, non auditées, ont été évaluées en retenant un périmètre, une structure et des taux de conversion identiques à ceux de 1999.

Elles sont donc comparables à celles de 1999 mais elles ne représentent pas nécessairement des résultats réels.

en millions d'euros	(pro forma) 1998	1999
Chiffre d'affaires net	12571	13293
Résultat opérationnel	1248	1391
Bénéfice net (hors plus et moins values de cession)	574	653

NOTE 5 - Immobilisations corporelles

en millions d'euros	1998	1999
Terrains	279	311
Constructions et immeubles locatifs	1 994	1 905
Installations techniques, matériel et outillage industriels	5 433	4 976
Emballages commerciaux récupérables	359	374
Matériel de transport, matériel de bureau et autres immobilisations	505	562
Immobilisations en cours	298	285
Total	8 868	8 413
Amortissements cumulés	(5 113)	(4 692)
Montant net	3 755	3 721

NOTE 6 - Immobilisations incorporelles

en millions d'euros	1998	1999
Goodwills	4 157	4 170
Marques	1 787	1 850
Autres immobilisations incorporelles	595	800
Total	6 539	6 820
Amortissements des goodwills	(763)	(803)
Amortissements des autres immobilisations incorporelles	(404)	(497)
Amortissements cumulés	(1 167)	(1 300)
Montant net	5 372	5 520

Goodwills

Aucun montant individuel ne représente plus de 5% du total de ce poste, à l'exception des goodwills des sociétés Galbani, Lu, Volvic et Danone Argentine dont le montant net total s'élève à 1,5 milliard d'euros environ au 31 décembre 1999.

Les augmentations et diminutions des exercices 1999 et 1998 proviennent essentiellement des acquisitions et cessions des sociétés intégrées globalement ou mises en équivalence, telles que décrites en Notes 2 et 4. L'amortissement de 103 millions d'euros est comptabilisé pour 93 millions d'euros à la rubrique "Autres charges et produits" pour les sociétés intégrées globalement (90 millions d'euros en 1998) et pour 10 millions d'euros à la rubrique "Résultat des sociétés mises en équivalence" (13 millions d'euros en 1998).

en millions d'euros	1998	1999
Au 1^{er} janvier	3 403	3 394
Augmentations de l'exercice	137	530
Diminutions de l'exercice	(43)	(454)
Amortissements	(103)	(103)
Au 31 décembre	3 394	3 367

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

Marques

Les marques figurant sous cette rubrique correspondent aux marques évaluées dans le cadre de la détermination de la juste valeur des sociétés acquises depuis 1989, notamment Galbani, Volvic, la marque Danone en Espagne et les principales marques de biscuits du Groupe. La variation de l'exercice provient exclusivement de l'effet des variations des taux de conversion.

NOTE 7 - Titres de participation

en millions d'euros et en valeurs nettes	1998	1999
Participations consolidées en début d'année suivante	122	158
Participations contrôlées de façon majoritaire	174	175
Participations minoritaires supérieures à 20%	7	5
Participations inférieures à 20%	195	245
Total	498	583

Ce poste comprend au 31 décembre 1999 les investissements dans les sociétés Bimo, Sotubi, Galletas Noël et Bakoma qui seront consolidées par mise en équivalence en 2000 et regroupe les participations du Groupe dans un grand nombre de sociétés qui ne remplissent pas les critères de consolidation.

NOTE 8 - Sociétés mises en équivalence

en millions d'euros	1998	1999
Au 1^{er} janvier	406	434
Mises en équivalence de l'exercice (Note 4)	30	45
Cessions de l'exercice (Note 2)	—	(254)
Résultats	25	29
Dividendes versés	(16)	(10)
Autres variations	(11)	45
Au 31 décembre	434	289

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

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

en millions d'euros	1998	1999
Chiffre d'affaires :		
Europe de l'Ouest	1 521	2 442
International	1 629	1 120
Bénéfice net	134	157
Capitaux propres	1 778	1 396

NOTE 9 - Stocks

en millions d'euros	1998	1999
Marchandises	97	116
Matières et fournitures	280	263
Produits semi-ouvrés et travaux en cours	66	64
Produits finis	447	287
Emballages commerciaux non récupérables	48	48
Moins provisions	(34)	(26)
Montant net	904	752

**NOTE 10 - Clients et comptes rattachés
Autres comptes débiteurs****Clients et comptes rattachés**

en millions d'euros	1998	1999
Clients et comptes rattachés	1 669	1 876
Effets à recevoir	153	125
Moins provision pour dépréciation des créances douteuses	(101)	(137)
Montant net	1 721	1 864
Dont effets escomptés non échus	8	11

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

en millions d'euros	1998	1999
Au 1^{er} janvier	110	101
Dotations (nettes de reprises) de l'exercice	23	28
Utilisations de l'exercice	(28)	(21)
Effet des variations de taux de change et autres variations	(4)	29
Au 31 décembre	101	137

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.

Autres comptes débiteurs

en millions d'euros	1998	1999
Etat et collectivités	264	306
Intérêts courus à recevoir	29	31
Charges constatées d'avance	59	61
Acomptes versés aux fournisseurs	43	67
Autres	326	283
Total	721	748

NOTE 11 - Bénéfices accumulés

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.

NOTE 12 - 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 cinq à huit ans à partir de la date d'octroi.

Les Assemblées Générales Extraordinaires des 30 mai 1990, 21 mai 1992, 11 mai 1995 et 14 mai 1997 ont autorisé le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois et sur une période maximale de 26 mois à cinq ans selon les autorisations des options de souscription et d'achat d'actions dans la limite de 1% du capital de la société GROUPE DANONE.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 19 mai 1999 a autorisé le Conseil d'administration à convertir, en une ou plusieurs fois et sur une période maximale de 26 mois, des options d'achat d'actions dans la limite de 1 million d'actions de la société GROUPE DANONE.

Les principales caractéristiques des plans mis en place sont les suivantes :

Année d'octroi des options	Prix de souscription ou d'achat (en euros)	Nombre d'options non exercées au 31 décembre 1999
1994	111,7-117,1	18 400
1995	91,5-118,8	123 950
1996	99,1-110,2	193 560
1997	128,2-133,5	198 000
1998	156,0-232,3	305 500
1999	223,0-256,7	317 860
Total		1 157 270

Les mouvements de l'exercice ont été les suivants :

Nombre d'options	1998	1999
Options en circulation au 1 ^{er} janvier	1 170 267	1 264 085
Options consenties	305 500	317 860
Options levées	(206 882)	(405 075)
Options échues non exercées	(4 800)	(19 600)
Options en circulation au 31 décembre	1 264 085	1 157 270

NOTE 13 - Emprunts obligataires convertibles

Les obligations convertibles correspondent :

• Au 31 décembre 1999, à l'emprunt émis pour 609,8 millions d'euros en octobre 1993 par GROUPE DANONE. Les obligations émises au prix de 154,7 euros portent intérêt au taux de 3% l'an, la conversion pouvant s'effectuer à tout moment à raison d'une action pour une obligation. La prime de remboursement de 34,1 euros par obligation est amortie linéairement sur la durée de vie de l'emprunt. L'emprunt émis pour une durée de 8 ans et qui devait être amorti en totalité le 1^{er} janvier 2002, sous réserve de la possibilité pour GROUPE DANONE de procéder à un remboursement anticipé si le cours de l'action dépassait certains niveaux, a été appelé au remboursement anticipé en décembre 1999. Au cours de l'exercice 609 461 obligations ont été converties en 609 461 actions.

• Jusqu'au 31 décembre 1998, ce poste intégrait également l'emprunt émis pour 504 millions d'euros en janvier 1990 par GROUPE DANONE au taux de 6,6%, la conversion pouvant avoir lieu à tout moment à raison de 1,1 action par obligation. La prime de remboursement de 13,7 euros par obligation était amortie linéairement sur la durée de vie de l'emprunt. L'emprunt émis à l'origine pour une durée de 10 ans et qui devait être amorti en totalité en janvier 2000, a été appelé au remboursement anticipé le 1^{er} janvier 1999. Au cours de l'exercice 3 211 442 obligations ont été converties en 3 533 766 actions.

NOTE 14 - Dettes à plus d'un an

Répartition par nature

en millions d'euros	1998	1999
Emprunts obligataires (taux d'intérêt moyen : 6,7%, 1998 : 7,0%)	863	641
Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation (taux d'intérêt moyen : 3,2%, 1998 : 3,4%)	1 611	2 597
Moins partie à moins d'un an	(421)	(244)
Total	2 053	2 994

Répartition par échéances

Années d'échéance	1998	Années d'échéance	1999
en millions d'euros			
2000	217	2001	454
2001	316	2002	265
2002	216	2003	134
2003	121	2004	394
2004-2008	579	2005-2009	232
après 2008	598	après 2009	1 511
indéterminées	6	indéterminées	4
Total	2 053	Total	2 994

Au 31 décembre 1999, le Groupe bénéficie d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, lui offrant la possibilité d'utiliser 2 463 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme, au-delà de

l'endettement figurant au bilan à cette date (2 506 millions d'euros au 31 décembre 1998).

Dans le cadre de cet engagement à long terme des prêteurs, le Groupe utilise au 31 décembre 1999 l'équivalent de 1 492 millions d'euros (592 millions d'euros en 1998) ; cette dette est classée en long terme.

Répartition par devises

en millions d'euros	1998	1999
Franc Français	2 009	2 959
Roupie Indienne	10	11
Florin	10	-
Renminbi Chinois	9	8
Lire	5	3
Franc Belge	3	3
Dollar Singapour	2	3
Dollar USA	-	2
Peseta	1	1
Livre Sterling	1	1
Autres	3	3
Total	2 053	2 994

NOTE 15 - Provisions pour engagements de retraite, indemnités de fin de carrière, et prévoyance

Le Groupe participe à la constitution des retraites de son personnel conformément aux lois et usages des pays dans lesquels les sociétés du Groupe exercent leur activité.

Il n'existe aucun passif actuariel au titre des cotisations versées dans ce cadre à des caisses de retraite indépendantes et à des organismes légaux.

Le Groupe a, par ailleurs, des engagements contractuels de retraite complémentaire, d'indemnités de départ, de fin de carrière et de prévoyance dont il a la responsabilité. Les engagements actuariels correspondants sont pris en charge soit sous forme de cotisations versées à des organismes indépendants responsables de leur service et de la gestion des fonds, soit sous forme de provisions.

Filiales françaises

Pour les sociétés françaises, les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont les suivantes :

- prise en compte des facteurs de rotation de personnel et de mortalité ;
- âge de départ en retraite entre 60 et 65 ans selon la catégorie à laquelle appartient chaque salarié ;
- taux d'actualisation : 5,2% ;
- taux de croissance des salaires entre 1,5% et 2,75% selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient ;
- Le taux de rendement des fonds est de l'ordre de 14% en 1999 (10% en 1998).

Filiales étrangères

La valeur actuelle des engagements des filiales étrangères

a été déterminée sur la base d'évaluations récentes avec les hypothèses actuarielles suivantes qui prennent en compte les contextes légaux, économiques et monétaires de chaque pays :

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

Le tableau suivant permet d'effectuer le rapprochement entre l'évaluation des engagements de l'ensemble des sociétés et les provisions constituées dans les comptes consolidés aux 31 décembre 1999 et 1998.

tableau 15-1 en millions d'euros	1998		1999	
	France	Etranger	France	Etranger
Droits accumulés sans projection de salaire	239	602	231	437
Droits accumulés avec projection de salaire	258	651	261	470
Valeur de marché des fonds	61	464	69	298
Droits accumulés supérieurs aux fonds	197	187	192	172
Eléments non amortis :				
Ecart actuariels et modifications de plans	26	(6)	25	14
Engagements provisionnés au bilan	171	193	167	158

Certaines sociétés accordent à leurs retraités le bénéfice d'un régime de couverture des frais médicaux.

tableau 15-2 en millions d'euros	Droits accumulés avec projection de salaire	Valeur de marché des fonds	Eléments non amortis	Engagements provisionnés au bilan
Charge de l'exercice :				
- Droits acquis	42			42
- Effet de l'actualisation	31			31
- Rendement des fonds	-	24		(24)
- Amortissement des écarts	-		(6)	6
Prestations versées aux retraités	(47)	(19)	-	(28)
Cotisations versées aux fonds	-	14		(14)
Ecart actuariels non constatés au bilan	13	3	10	-
Effet de la variation des taux de change	(12)	(12)		
Autres mouvements	(3)	11	12	(26)
Solde au 31 décembre 1998	909	525	20	364

tableau 15-3 en millions d'euros	Droits accumulés avec projection de salaire	Valeur de marché des fonds	Eléments non amortis	Engagements provisionnés au bilan
Charge de l'exercice :				
- Droits acquis	36			36
- Effet de l'actualisation	32			32
- Rendement des fonds		21		(21)
- Amortissement des écarts			(3)	3
Prestations versées aux retraités	(49)	(22)		(27)
Cotisations versées aux fonds		15		(15)
Ecart actuariels non constatés au bilan	17	8	9	-
Effet de la variation des taux de change	24	24	1	(1)
Autres mouvements	(238)	(204)	12	(46)
Solde au 31 décembre 1999	731	367	39	325

Les provisions relatives à ces prestations s'élèvent à 12 millions d'euros et 9 millions d'euros au 31 décembre 1999 et 1998, respectivement, et sont reprises à la rubrique "Droits accumulés avec projection de salaire" du tableau 15-1.

Les variations durant les exercices 1999 et 1998, ainsi que les charges comptabilisées peuvent s'analyser comme indiqué dans les tableaux 15-2 et 15-3.

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

Les charges comptabilisées comprennent les éléments suivants :

en millions d'euros	1998	1999
Revalorisation des droits acquis	42	36
Intérêts (impact de l'actualisation)	31	32
Rendement des fonds	(24)	(21)
Amortissement des écarts actuariels	5	3
Charge nette de la période	54	50

NOTE 16 - Autres provisions et passifs à plus d'un an Provisions pour restructuration

en millions d'euros	1998	1999
Restructurations	31	18
Autres provisions pour risques et charges	296	292
Impôts différés	37	31
Subventions d'investissement	23	15
Total	387	356

Les provisions pour restructuration concernent ces éléments :

en millions d'euros	Coût des départs des salariés	Réduction à leur valeur vénale des actifs concernés	Coûts annexes	Total
Provision au 31 décembre 1997	85	23	17	125
Dotations de l'exercice	21	21	10	52
Utilisations de l'exercice	(84)	(40)	(23)	(147)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises	1	-	-	1
Effet des variations de taux de change				
Provision au 31 décembre 1998	23	4	4	31
Dotations de l'exercice	2	4	1	7
Utilisations de l'exercice	(22)	-	(6)	(28)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises	2	-	6	8
Effet des variations de taux de change				
Provision au 31 décembre 1999	5	8	5	18

Autres provisions pour risques et charges

Au 31 décembre 1999, les autres provisions pour risques et charges comprennent notamment :

- les provisions mathématiques constituées par Danone Ré, la société de réassurance du Groupe pour 58 millions d'euros ;
- la provision pour prime de remboursement des emprunts obligataires convertibles pour 49 millions d'euros (voir également la Note 13) ;
- diverses provisions pour risques estimées nécessaires pour couvrir les risques qui découlent de l'activité industrielle, commerciale et financière du Groupe.

NOTE 17 - Fournisseurs et comptes rattachés - Autres comptes créditeurs

Fournisseurs et comptes rattachés

en millions d'euros	1998	1999
Fournisseurs	1360	1531
Effets à payer	291	267
Total	1651	1798

Autres comptes créditeur

en millions d'euros	1998	1999
Personnel et charges sociales	326	317
Remises de fin d'année à accorder aux clients	271	312
Etat et collectivités	155	160
Dette de consignation d'emballages	141	135
Intérêts courus à payer	21	25
Impôts à payer	94	144
Autres	567	506
Total	1575	1599

NOTE 18 - Rémunérations et effectifs

Les frais de personnel du Groupe (charges sociales comprises) s'élèvent pour l'exercice 1999 à 2053 millions d'euros (2 135 millions d'euros en 1998), dont 7,4 millions (5,6 millions en 1998) correspondent aux rémunérations allouées au titre de l'exercice aux membres des organes de Direction du Groupe.

Les effectifs des sociétés intégrées globalement aux 31 décembre 1999 et 1998 s'analysent comme suit :

	1998	1999
France	20343	15790
Reste de l'Europe	21827	17974
International	36775	42201
Total Groupe	78945	75965

A périmètre comparable, les effectifs du Groupe s'élèvent aux 31 décembre 1999 et 1998, respectivement à 75 965 et 76 536 personnes.

NOTE 19 - Dotation aux amortissements

La dotation aux amortissements se décompose ainsi :

en millions d'euros	1998	1999
Immobilisations corporelles	555	561
Goodwills	90	93
Autres immobilisations incorporelles	57	104
Total	702	758

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

La charge d'amortissement des goodwills inscrite dans cette ligne ne concerne que les sociétés intégrées globalement.

NOTE 20 - Autres charges et (produits)

en millions d'euros	1998	1999
Participation et intéressement	123	125
Amortissement des goodwills	90	93
Autres	-	22
Total	213	240

NOTE 21 - Frais financiers nets

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

en millions d'euros	1998	1999
Frais financiers	233	200
Produits financiers	(87)	(76)
Autres éléments financiers nets	-	7
Total	146	131

NOTE 22 - 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 :

en millions d'euros	1998	1999
Résultat avant impôts :		
• des sociétés françaises	334	507
• des sociétés étrangères	769	755
Total	1 103	1 262
Charge (produit) d'impôts :		
- Impôts courants :		
• des sociétés françaises	199	252
• des sociétés étrangères	242	289
	441	541
- Impôts différés :		
• des sociétés françaises	(50)	(41)
• des sociétés étrangères	42	(1)
	(8)	(42)
Total	433	499

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

La charge d'impôts représente les montants payés ou restant à payer à moins d'un an aux administrations fiscales au titre de l'exercice. Ces montants sont déterminés en fonction des règles et des 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 1999 et 1998 respectivement 346 et 374 millions d'euros.

Les éléments exceptionnels se traduisent par une économie d'impôts de 2 millions d'euros en 1999 et 18 millions d'euros en 1998.

Analyse du taux effectif d'imposition

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

(En pourcentage du résultat avant impôts)	1998	1999
Taux courant d'impôt en France	41,66	39,99
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(3,90)	(2,50)
Effet de l'amortissement des goodwill	2,34	2,66
Effet d'autres différences	(0,80)	(0,61)
Taux effectif d'imposition	39,30	39,54

Impôts différés

Les impôts différés sont enregistrés sur les différences constatées entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs, comme ceci est expliqué à la Note 1.K. Les soldes d'impôts différés actifs et (passifs) à long terme peuvent s'analyser comme sur le tableau suivant :

en millions d'euros	1998	1999
Sur les différences temporaires actif :		
• provisions pour retraite	70	59
• provisions pour restructuration	35	8
• autres différences	-	-
Sur les déficits reportables :		
• montant brut	141	111
• provision pour dépréciation	(61)	(59)
Impôts différés actifs total à long terme	185	123
Sur les différences temporaires passif :		
• amortissements des immobilisations corporelles	(199)	(146)
• intérêts capitalisés	(9)	(8)
• autres différences	(14)	-
Impôts différés passifs total à long terme	(222)	(154)
Impôts différés nets à long terme actif (passif) net	(37)	(31)

Les cessions réalisées en 1997 (cf. Note 2) ont dégagé des moins values à long terme reportables qui ont donné lieu à la constatation d'impôts différés actif pour un montant total de 81 millions d'euros. Ces impôts différés ont été dépréciés à hauteur de 50 millions d'euros compte tenu de leur perspective de réalisation à moyen terme. Au 31 décembre 1999 les impôts différés à court terme représentent un actif net de 51 millions d'euros (actif net de 43 millions d'euros au 31 décembre 1998) et proviennent principalement de différences temporaires entre les résultats fiscaux et sociaux des sociétés du Groupe.

Déficits fiscaux reportables

Les déficits fiscaux reportables, qui s'élèvent à environ 181 millions d'euros au 31 décembre 1999, expirent principalement au delà de l'année 2003 ; de plus, les moins values à long terme, reportables au 31 décembre 1999, s'élèvent à 152 millions d'euros.

NOTE 23 - Instruments financiers

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

Couverture du risque de taux

Le financement de l'ensemble des filiales du Groupe DANONE est centralisé, et la Direction Financière du

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

en millions d'euros	1998	1999
Contrats de swaps de taux, dont l'échéance au 31 décembre est :		
• inférieure à un an	274	1 006
• comprise entre un et cinq ans	1 385	1 362
• au-delà de cinq ans	454	292
Contrats d'options de taux d'intérêts, dont l'échéance au 31 décembre est :		
• inférieure à un an	152	(589)
• comprise entre un et cinq ans	(617)	(1 618)
• au-delà de cinq ans	-	(76)

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

Compte tenu de ces instruments de couverture, la dette nette consolidée du Groupe au 31 décembre 1999 exposée à une variation des taux, s'élève à environ 3 milliards d'euros (emprunts obligataires convertibles compris), et est à taux fixe à hauteur de 13% (25% au 31 décembre 1998 selon une méthode comparable).

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

Couverture du risque de change

Les activités du Groupe DANONE dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays. En conséquence, l'exposition du Groupe au risque de change sur ses opérations commerciales est peu importante. La Direction Financière du Groupe utilise des instruments financiers pour réduire l'exposition nette du Groupe au risque de change, après compensation des positions résultant des opérations commerciales fermes ainsi que budgétées, 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 francs sur la base des conditions à terme applicables. Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la Note 1.M.

en millions d'euros	1998	1999
Contrats d'(achats) ou de ventes à terme :		
• Dollar Américain	317	377
• Livre Sterling	89	137
• Euro	(559)	(642)
• Franc Suisse	70	57
• Yen	-	114
• Autres devises	(60)	(3)
Total des (achats) et ventes à terme	(143)	46
Dont -Achats à terme	(831)	(986)
-Ventes à terme	688	1 032
Options de change	(22)	(1)
Total des instruments de change	(165)	45

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

Compte tenu du développement international du Groupe, la variation des taux de change a une incidence comptable sur la conversion en francs d'environ 65% du chiffre d'affaires (63% en 1998) et de 58% du résultat opérationnel du Groupe réalisé par des filiales étrangères (56% en 1998).

Compte tenu également de l'introduction de l'Euro et sur la base des chiffres 1999, la variation des taux de change hors zone Euro aurait une incidence sur la conversion en Euros d'environ 33% du chiffre d'affaires (27% en 1998) et 27% du résultat opérationnel (24% en 1998).

Risque de contrepartie des instruments de change et de taux

Les instruments utilisés par le Groupe dans le cadre de la gestion de ses risques de taux sont traités avec des contreparties de premier rang. La juste valeur de ces instruments au 31 décembre 1999 et 1998 se répartit de la sorte par contrepartie :

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

Les instruments de change sont tous traités avec des contreparties dont la notation est A1+/P1. Aucun instrument financier n'est contracté avec une contrepartie située dans une zone géographique à risque politique ou financier (toutes les contreparties sont établies en Europe Occidentale ou aux Etats-Unis d'Amérique).

Valeur de marché des instruments financiers

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

en millions d'euros	1998		1999	
	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché
Bilan et hors bilan				
Actifs et (Passifs)				
Hors éléments de dette nette				
Prêts à plus d'un an	431	431	266	266
Titres de participation	498	593	583	639
Sociétés mises en équivalence	434	443	289	289
Autres immobilisations financières	169	169	198	198
Créances d'exploitation	2 442	2 442	2 612	2 612
Prêts à moins d'un an	143	143	123	123
Dettes d'exploitation	(3 226)	(3 226)	(3 397)	(3 397)
Instruments (hors bilan) -de couverture de risques de change		(1)		(39)
Bilan et hors bilan				
Actifs et (Passifs)				
Dette Nette				
Emprunts obligataires convertibles (et prime de remboursement provisionnée)	(1 175)	(1 205)	(562)	(562)
Dettes à plus d'un an	(2 053)	(2 134)	(2 994)	(3 013)
Emprunts à moins d'un an et banques	(665)	(665)	(563)	(563)
Valeurs mobilières de placement	523	523	487	487
Disponibilités	371	371	464	464
Instruments (hors bilan) de couverture des risques de taux	-	93	-	65

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

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

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

Les valeurs de marché des instruments (hors bilan) de change et de taux ont été calculées par le Groupe, ou obtenues des contreparties bancaires avec lesquelles ils ont été contractés. La valeur de marché de la dette nette représente ce que le Groupe paierait théoriquement pour racheter les emprunts (nets de liquidités reçues) qu'il a émis. La plupart des emprunts ayant été émis à des taux d'intérêt plus élevés que les taux actuellement en vigueur, leur valeur de marché s'est appréciée. Cette perte latente théorique est compensée par les gains latents existants sur les instruments de taux utilisés en couverture d'une partie de ces emprunts.

NOTE 24 - Engagements

Engagements liés aux investissements financiers du Groupe

Dans le cadre de l'offre publique d'achat lancée par la société Finalream sur la société britannique United Biscuits, GROUPE DANONE s'est engagé, sous certaines conditions, à consentir à Finalream une avance à court terme d'un montant maximum de 132 millions de livres, à acheter des actifs pour un montant total de 362,7 millions de livres et à cautionner des lignes relais de crédits bancaires en faveur de Finalream d'un montant total de 1 051 millions de livres (y compris le financement des actifs devant être achetés par le Groupe), si Finalream n'était pas assuré d'obtenir 90% des titres United Biscuits sous certains délais.

Au 28 février 2000, dans le cadre d'un accord par lequel deux groupes d'investisseurs ayant séparément lancé une offre concurrente sur United Biscuits ont décidé de fusionner leur offres en une seule opération, les engagements d'achats d'actifs de Danone ont été réduits à 290,2 millions de livres. Compte tenu des nouvelles modalités de l'offre unique ainsi présentée, il est improbable que le crédit relais bancaire soit mobilisé, ce qui aurait pour conséquence d'annuler l'engagement de caution du Groupe.

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

Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers actionnaires dans certaines filiales consolidées du Groupe, au cas où ceux-ci le souhaiteraient. Dans tous les cas, le prix d'acquisition éventuel est fonction de la rentabilité et de la situation financière de la filiale concernée. Aucun investissement financier significatif à ce titre n'est actuellement prévu.

Engagements de location non résiliables

Le montant des engagements au 31 décembre 1999 représente respectivement 47 millions d'euros au titre des exercices 2000 à 2003 et 42 millions d'euros au delà. Les engagements reçus au titre des sous-locations non résiliables ne sont pas significatifs.

NOTE 25 - Renseignements par pôles d'activité

Le Groupe a mis en place au 1^{er} janvier 1998 une structure constituée principalement de trois Directions

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

1999 en millions d'euros	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Autres activités alimentaires	Emballage	Total Pôles
Chiffre d'affaires global par pôle	6 409	3 963	3 091	549	552	14 564
Cessions à l'intérieur des pôles	(428)	(398)	(269)	(22)	(51)	(1 168)
Chiffre d'affaires des pôles	5 981	3 565	2 822	527	501	13 396
Cessions inter pôles	(16)	-	(3)	-	(84)	(103)
Chiffres d'affaires hors Groupe	5 965	3 565	2 819	527	417	13 293
Résultat opérationnel	655	440	222	39	51	1 407
Résultat des sociétés en équivalence	2	13	3	4	8	30
Investissements industriels	312	247	88	13	40	700
Amortissements	233	302	154	19	32	740
Marge brute d'autofinancement	615	533	263	37	60	1 508
Total bilan	5 055	3 901	3 935	438	50	13 379

	Total Pôles	Eléments centraux non répartis	Total Groupe
Résultat opérationnel	1 407	(16)	1 391
Résultat des sociétés en équivalence	30	(1)	29
Investissements industriels	700	3	703
Amortissements	740	18	758
marge brute d'autofinancement	1 508	(85)	1 423
Total bilan	13 379	1 636	15 015

1998 en millions d'euros	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Autres activités alimentaires	Emballage	Total Pôles
Chiffre d'affaires global par pôle	5 948	3 373	2 929	930	946	14 126
Cessions à l'intérieur des pôles	(283)	(369)	(322)	(25)	(14)	(1 013)
Chiffre d'affaires des pôles	5 665	3 004	2 607	905	932	13 113
Cessions inter pôles	(25)	-	(5)	(1)	(147)	(178)
Chiffres d'affaires hors Groupe	5 640	3 004	2 602	904	785	12 935
Résultat opérationnel	621	368	203	29	91	1 312
Résultat des sociétés en équivalence	(2)	14	(1)	14	-	25
Investissements industriels	253	241	99	30	84	707
Amortissements	210	240	135	41	60	686
Marge brute d'autofinancement	586	456	226	37	108	1 413
Total bilan	4 606	3 178	3 611	1 157	778	13 330

	Total Pôles	Eléments centraux non répartis	Total Groupe
Résultat opérationnel	1 312	(19)	1 293
Résultat des sociétés en équivalence	25	-	25
Investissements industriels	707	4	711
Amortissements	686	16	702
marge brute d'autofinancement	1 413	(86)	1 327
Total bilan	13 330	1 712	15 042

NOTE 26 - Répartition géographique de l'activité des pôles

	1999				1998			
	France	Reste de l'Europe	Reste du Monde	Total	France	Reste de l'Europe	Reste du Monde	Total
en millions d'euros								
Chiffre d'affaires global par zone géographique d'origine	5 124	5 410	4 030	14 564	5 223	5 554	3 349	14 126
Cessions Groupe à l'intérieur des zones géographiques	(161)	(326)	(70)	(557)	(181)	(287)	(46)	(514)
Chiffre d'affaires par zone géographique d'origine	4 963	5 084	3 960	14 007	5 042	5 267	3 303	13 612
Cessions Groupe entre zones géographiques	(497)	(208)	(9)	(714)	(481)	(184)	(12)	(677)
Chiffre d'affaires hors Groupe	4 466	4 876	3 951	13 293	4 560	5 083	3 292	12 935
Résultat opérationnel	587	501	319	1 407	589	475	248	1 312
Résultat des sociétés en équivalence	6	28	(4)	30	(3)	28	-	25
Investissements Industriels	198	234	268	700	231	261	215	707
Marge brute d'autofinancement	654	505	349	1 508	685	455	273	1 413
Total bilan	3 982	5 472	3 925	13 379	4 523	5 874	2 933	13 330

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

NOTE 27 - Liste des Sociétés consolidées

au 31 décembre 1999

Sociétés consolidées pour la première fois en 1999

- DANONE VOLGA
- DANONESA TIKVESLI
- SHANGHAI AMOY FOODS
- GALBANI BELGIQUE
- DANONE INDUSTRIA ZAO
- BSN GLASSPACK
- GALBANI SUISSE
- ELIDIS HOLDING (et ses 48 filiales)
- DANONE FINANCE NETHERLANDS
- GALBANI UK
- TERMAS VILLAVICENCIO
- SHANGHAI DANONE CONSULTING
- MOS DANONE
- DANONE CIASTKA
- STENVAL BELGIQUE
- GRIESSON DE BEUKELAER

Sociétés fusionnées au 31 décembre 1999

- SA DES BISCUITS BELIN & VANDAMME PATISSERIE
Sociétés Fusionnées avec LU

Changement de méthode de consolidation

Les sociétés BOLSHEVIK et DANONE COKOLADOVNY (ex COKOLADOVNY) qui étaient consolidées par mise en équivalence en 1998 sont désormais intégrées globalement. La société DANONE CIASTKA (ex GB POLSKA) qui était consolidé par mise en équivalence en 1998 est désormais intégrée globalement après acquisition en 1999 des activités Biscuits de la société Wedel.

Les sociétés de verre d'emballage BSN, VERDOME, VEREENIGDE GLASFABRIEKEN, VIDRIO ESPANA et VMC qui étaient consolidées par intégration globale jusqu'au 30 juin 1999, sont désormais mises en équivalence au travers de la société BSN GLASSPACK détenue à hauteur de 44 % par le Groupe, de même que les sociétés du Groupe GERRESHEIMER acquises par BSN GLASSPACK au second semestre 1999.

Les sociétés GENERAL BISCUITS Allemagne et Autriche ne sont plus consolidées par intégration globale, mais sont désormais mises en équivalence à hauteur de 40 % au travers de la société GRIESSON DE BEUKELAER à laquelle elles ont été apportées par le Groupe.

Sociétés qui ne sont plus consolidées

au 31 décembre 1999 (sociétés cédées)

- MARIE SURGELES FRANCE
- COFRALIM
- SADIFROID
- PYCASA
- STAR
- FOOD SOLUTIONS
- FIMEPAR

Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du Groupe	Intérêts du Groupe
GRUPE DANONE	France	Société-mère	
Produits laitiers frais			
BLEDINA	France	100,00	100,00
DANONE	France	100,00	100,00
GALBANI	France	100,00	100,00
LAITERIE DE VILLECOMTAL	France	50,20	50,20
LABORATOIRE GALLIA	France	100,00	100,00
DANONE	Allemagne	100,00	99,92
DANONE	Autriche	100,00	99,92
DANONE	Belgique	100,00	100,00
GALBANI	Belgique	100,00	90,00
STENVAL	Belgique	97,08	97,08
DANONE	Danemark	100,00	100,00
DANONE	Espagne	55,72	55,72
DANONE CANARIES	Espagne	75,65	42,15
DANONE	Finlande	100,00	100,00
DANONE	Irlande	100,00	100,00
DANONE	Italie	100,00	99,72
GALBANI	Italie	90,00	90,00
DANONE	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE	Portugal	96,00	52,81
DANONE	Royaume-Uni	100,00	100,00
GALBANI	Royaume-Uni	100,00	90,00
GALBANI	Suisse	100,00	90,00
DANONE SERDIKA	Bulgarie	71,85	71,85
DANONE	Hongrie	100,00	100,00
DANONE	Pologne	100,00	100,00
DANONE	Rép. Tchèque	97,81	97,81
DANONE VOLGA	Russie	88,28	88,28
MOS DANONE	Russie	51,00	51,00
DANONE INDUSTRIA - ZAO	Russie	100,00	100,00
DANONE	Slovaquie	100,00	100,00
DANONE	Argentine	99,50	99,50
DANONE	Brésil	100,00	100,00
DANONE CANADA DELISLE	Canada	100,00	100,00
DANNON COMPANY	Etats-Unis	100,00	89,00
DANONE DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
DANONE CLOVER	Afrique du Sud	55,00	66,77
GUANGZHOU DANONE	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI DANONE DAIRY	Chine	50,00	45,17
Boissons			
BRASSERIES KRONENBOURG	France	100,00	100,00
ELIDIS HOLDING (et ses 48 filiales)	France	100,00	100,00
SA DES EAUX MINERALES D'EVIAN	France	100,00	100,00

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du Groupe	Intérêts du Groupe
SEAT (Sté d'Exploitation d'Activités Touristiques)	France	100,00	100,00
SOFID (Sté de Financement et de Développement)	France	100,00	100,00
VOLVIC	France	100,00	100,00
BRASSERIES ALKEN-MAES	Belgique	100,00	99,64
AGUAS DE LANJARON	Espagne	95,00	78,51
FONT VELLA	Espagne	94,26	77,79
SAN MIGUEL	Espagne	71,40	80,62
ITALAQUAE	Italie	100,00	91,01
AGUAS MINERALES	Argentine	100,00	100,00
TERMAS VILLAVICENCIO	Argentine	98,69	98,69
VILLA ALPINA	Argentine	79,00	79,00
AQUATERRA	Canada	100,00	100,00
DANNON WATER	Etats-Unis	100,00	89,00
BONAFONT	Mexique	100,00	100,00
WUHAN EURO DONGXIHU BREWERY	Chine	60,00	54,20
TANGSHAN UNITED EUROPEAN & HAOMEN BREWERY	Chine	70,00	63,24
SHENZHEN HEALTH DRINKS	Chine	60,00	54,20
WAHAHA	Chine	51,00	41,01
Biscuits			
COMPAGNIE FINANCIERE BELIN	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT GLICO FRANCE	France	50,00	50,00
HEUDEBERT	France	100,00	100,00
LU	France	100,00	100,00
LU BELGIE	Belgique	99,63	99,63
LU ESPANA	Espagne	100,00	100,00
PAPADOPOULOS	Grèce	60,00	60,00
W.&R. JACOB (Irish Biscuits)	Irlande	100,00	100,00
NEWCO	Italie	100,00	100,00
SAIWA	Italie	100,00	100,00
LU NEDERLAND	Pays-Bas	100,00	99,63
JACOB'S BAKERY	Royaume-Uni	100,00	100,00
DANONE CIASTKA	Pologne	75,00	75,00
BOLSHEVIK	Russie	72,77	72,77
DANONE COKOLADOVNY	République Tchèque	99,00	99,00
BAGLEY	Argentine	91,23	91,23
JIANGMEN DANONE BISCUITS	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI DANONE BISCUITS FOODS	Chine	60,00	54,20
BRITANNIA INDUSTRIES	Inde	38,71	18,39
DANONE	Indonésie	100,00	90,34
BRITANNIA BRAND MALAYSIA	Malaisie	100,00	90,34
GRIFFIN'S FOODS	Nouvelle-Zélande	100,00	90,34
CONTINENTAL BISCUITS PAKISTAN	Pakistan	49,49	44,71

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du Groupe	Intérêts du Groupe
Autres activités alimentaires			
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
BEST CORPORATION	Nouvelle-Zélande	100,00	90,34

Exportations

DIB PARIS	France	100,00	100,00
DIB ANTILLES GUYANE	France	100,00	100,00
DIB OCEAN INDIEN	France	100,00	100,00
DIB PORTUGAL	Portugal	100,00	100,00
DIB SUEDE	Suède	100,00	100,00
DIB AUSTRALIE	Australie	100,00	100,00
DIB CANADA	Canada	100,00	100,00
GBE CANADA	Canada	100,00	100,00
GBE USA	Etats-Unis	100,00	100,00
DIB MEXICO	Mexique	100,00	100,00
DIB HONG KONG CHINA	Chine	100,00	100,00
DIB JAPON	Japon	100,00	100,00
DIB ASIA	Singapour	100,00	100,00

Sociétés holding et financières

Cie GERVAIS DANONE	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT	France	100,00	100,00
COFINDA	France	100,00	100,00
DANONE FINANCE	France	100,00	100,00
FINALIM 3	France	100,00	100,00
FINALIM 4	France	100,00	100,00
GAAP	France	100,00	100,00
ALFABANQUE	France	100,00	100,00
DANONE HOLDING	Allemagne	99,92	99,92
DANONE VERMOGENS VERWALTUNG	Allemagne	100,00	99,92
DANONE FINANCE BENELUX	Belgique	100,00	93,69
COFIVE	Belgique	100,00	99,96
MECANIVER	Belgique	89,00	89,00
DANONE FOODS	Etats-Unis	100,00	89,00
FINANZIARIA IMPERIESE	Italie	100,00	90,20
SCIA	Italie	92,97	91,31
SIFIT	Italie	100,00	98,21
SOGEPAN DANONE	Italie	99,73	99,72
DANONE RE	Luxembourg	100,00	100,00
DANONE FINANCE NETHERLANDS	Pays-Bas	100,00	100,00

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du Groupe	Intérêts du Groupe
SELBA	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	Royaume-Uni	100,00	90,34
DANONE HOLDINGS UK	Royaume-Uni	100,00	100,00
JINJA	Chine	89,02	80,40
ASIA HOST	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI DANONE CONSULTING	Chine	100,00	90,34
BANNATYNE ENTERPRISES	Singapour	40,00	18,07
BHPL	Singapour	100,00	100,00
BRITANNIA BRANDS KUAN	Singapour	100,00	90,34
DANONE ASIA	Singapour	90,34	90,34
DOWBIGGIN ENTERPRISES	Singapour	40,00	18,07
KUAN ENTERPRISES	Singapour	100,00	90,34
NACUPA ENTERPRISES	Singapour	40,00	18,07
PEERLESS BRANDS	Singapour	100,00	90,34
SPARGO ENTERPRISES	Singapour	40,00	18,07
VALLETORT ENTERPRISES	Singapour	40,00	18,07

Sociétés consolidées par mise en équivalence

Produits Laitiers Frais

CLOVER	Afrique du Sud	22,75	26,15
MINUTE MAID DANONE	France	50,00	50,00
DELTA DAIRY	Grèce	20,00	20,00
STRAUSS DAIRY	Israël	20,00	20,00
CALPIS AJINOMOTO DANONE	Japon	25,00	25,00
CENTRALE LAITIERE DU MAROC	Maroc	20,00	20,00
PINGOUIN	Maroc	20,00	20,00
STIAL / SOCOGES	Tunisie	50,00	50,00
DANONESA TIKVESLI	Turquie	50,00	50,00

Boissons

MAHOU	Espagne	33,34	33,34
AQUA	Indonésie	40,00	36,14
PERONI	Italie	24,50	24,42
DANONESA DANONE SABANCI	Turquie	50,00	50,00

Biscuits

GRIESSON DE BEUKELAER	Allemagne	40,00	40,00
AYMORE	Brésil	60,00	60,00

Emballage

BSN GLASSPACK	France	44,00	44,00
---------------	--------	-------	-------

Informations relatives à la société mère

Comptes sociaux

et résumé

des résolutions

Compte de résultat résumé

Le bénéfice de l'exercice 1999 s'élève à 2843 millions de francs. Il est constitué essentiellement d'un résultat financier de 2031 millions de francs et d'un résultat exceptionnel de 1093 millions de francs.

Celui-ci correspond aux plus-values de cession de titres de participation, notamment la cession de 56% de la participation dans la société BSN.

en millions de francs	1999	1998
Résultat d'exploitation	(923)	(714)
Résultat financier	2031	1567
composé de :		
Dividendes perçus des participations	2185	1975
Intérêts perçus des participations	53	218
Autres produits et charges financières	(207)	(626)
Résultat exceptionnel	1093	4
Impôt sur les bénéfices	642	732
Bénéfice de l'exercice	2843	1589

Bilans résumés

Les bilans après répartition au 31 décembre 1998 et 1999 sont les suivants :

en millions de francs	1999	1998
ACTIF		
Immobilisations incorporelles et corporelles	81	88
Immobilisations financières	40443	37306
Autres créances et comptes de régularisation	957	4898
Valeurs disponibles	2401	2552
Total actif	43882	44844
PASSIF		
Capitaux propres	27595	29085
Provisions pour risques et charges	124	426
Dettes financières	7498	12774
Autres dettes et comptes de régularisation	8665	2559
Total passif	43882	44844

Immobilisations financières

Les immobilisations financières nettes sont composées au 31 décembre 1998 et 1999 des éléments suivants :

en millions de francs	1999	1998
Titres de participation	30473	32522
Autres immobilisations financières	9970	4784
Total immobilisations financières	40443	37306

Les titres de participation sont évalués à leur coût d'achat hors frais accessoires, à l'exception des titres de participation acquis avant le 31 décembre 1976, qui ont fait l'objet d'une réévaluation.

L'impact de cette réévaluation sur les titres de participation au 31 décembre 1999 s'élève à 151 millions de francs.

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

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

Les autres immobilisations financières comprennent 5851201 actions propres (3274608 actions propres en 1998). Les actions propres 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 est inférieure à la valeur comptable.

Capitaux propres

en millions de francs	Mouvements du capital	Mouvements des primes	Autres postes	Total
Augmentation de capital due au plan d'épargne entreprise	2	211		213
Réduction de capital par annulation d'actions	(45)	(6655)		(6700)
Conversion d'obligations, exercice de bons de souscription, et d'options de souscription d'actions GROUPE DANONE	45	3729		3774
Affectation du résultat de l'exercice 1999 au report à nouveau			1241	1241
Autres mouvements			(18)	(18)
Total des mouvements de l'exercice	2	(2715)	1223	(1490)

Au 31 décembre 1999, le capital social est composé de 74 135 588 actions au nominal de 10 francs.

Dettes financières

Les dettes financières sont composées au 31 décembre 1999 des éléments suivants :

en millions de francs	
Emprunts obligataires convertibles	3363
Autres emprunts obligataires	3772
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	140
Emprunts et dettes financières divers	223
Total dettes financières	7498

Affectation du résultat et dividendes

Montant du dividende

Il a été décidé la distribution d'un dividende net par action de 3,50 euros, assorti d'un avoir fiscal de 1,75 euros maximum. En conséquence l'affectation du résultat de l'exercice (troisième résolution de l'Assemblée Générale Ordinaire) est la suivante :

en francs	
Origines	
Résultat de l'exercice	2843 177 363
Report à nouveau antérieur	3391 667 164
Total	6234 844 527
Affectation	
Réserve légale	210 778
Dividendes	1 702 041 526
Report à nouveau	4 532 592 223
Total	6 234 844 527

Résumé des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2000

Résolutions à caractère ordinaire

Première résolution

Approbation des conventions visées dans le Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article 103 de la loi du 24 juillet 1966.

Deuxième résolution

Approbation des comptes de l'exercice 1999 de la société GROUPE DANONE.

Troisième résolution

Affectation du résultat et fixation du dividende.

Le bénéfice de l'exercice s'élevant à 2 843 177 363,00 francs, le montant distribuable est affecté au paiement d'un dividende à hauteur de 1 702 041 526 francs.

Ce dividende net de 3,50 euros par action est assorti d'un avoir fiscal de 1,75 euro maximum.

Il sera détaché à compter du 30 mai 2000 sur présentation du coupon n°48, et payable en numéraire à partir de cette date.

Quatrième à septième résolution

Renouvellement pour trois années des mandats d'administrateurs de Messieurs

Yves CANNAC	4°
Christian LAUBIE	5°
Philippe LENAIN	6°
Jérôme SEYDOUX	7°

Huitième résolution

Renouvellement pour trois années du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Claude HAAS, conformément aux dispositions de l'article 15-II des statuts.

Neuvième résolution

Maintien, conformément aux dispositions de l'article 15-II des statuts, du mandat d'Administrateur de Monsieur Jean GANDOIS jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2001.

Dixième résolution

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

L'acquisition maximum d'actions sera de 3 000 000.

Le prix d'achat unitaire des actions rachetées ne devra pas dépasser 350 euros. Le prix de vente ne devra pas être inférieur à 200 euros.

Résolutions à caractère extraordinaire

Onzième résolution

Délégation au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital en cas d'offre publique portant sur les titres de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription.

Douzième résolution

Délégation au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital en cas d'offre publique portant sur les titres de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Treizième résolution

Réduction de deux euros à un euro de la valeur nominale de l'action par division du titre.

Quatorzième résolution

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

Principales filiales du Groupe DANONE

en millions d'euros		Chiffre d'affaires 1999	% contrôle Groupe
Produits Laitiers Frais			
DANONE	France	1 098	100,0
DANONE	Espagne	771	55,7
DANNON COMPANY	Etats-Unis	488	100,0
BLÉDINA	France	425	100,0
DANONE	Allemagne	401	100,0
DANONE	Argentine	251	99,5
DANONE DE MEXICO	Mexique	237	100,0
DANONE	Belgique	217	100,0
DANONE	Italie	178	100,0
GALBANI	Italie	1 165	90,0
DANONE	Pologne	165	100,0
DANONE	Brésil	141	100,0
DANONE	Portugal	86	96,0
DANONE CLOVER	Afrique du Sud	82	55,0
DANONE	République Tchèque	76	97,8
DANONE CANADA DELISLE	Canada	72	100,0
DANONE	Hongrie	67	100,0

en millions d'euros		Chiffre d'affaires 1999	% contrôle Groupe
Boissons			
S.A. DES EAUX MINÉRALES D'EVIAN	France	568	100,0
VOLVIC	France	298	100,0
ITALAQUE	Italie	177	100,0
FONT VELLA	Espagne	140	94,3
AGUAS MINERALES	Argentine	43	100,0
BONAFONT	Mexique	33	100,0
AGUAS DE LANJARON	Espagne	27	95,0
AQUATERRA	Canada	53	100,0
BRASSERIES KRONENBOURG	France	830	100,0
SAN MIGUEL	Espagne	245	71,4
BRASSERIES D'ALKEN-MAES	Belgique	131	100,0

en millions d'euros		Chiffre d'affaires 1999	% contrôle Groupe
Biscuits			
LU	France	895	100,0
JACOB'S BAKERY	Royaume-Uni	252	100,0
LU BELGIE	Belgique	238	99,6
HEUDEBERT	France	193	100,0
BAGLEY	Argentine	191	91,2
SAIWA	Italie	177	100,0
DANONE COKOLADOVNY	République Tchèque	139	99,0
LU NEDERLAND	Pays-Bas	79	100,0
W & R JACOB'S (Irish Biscuits)	Irlande	80	100,0
DANONE	Brésil	74	100,0
LU ESPANA	Espagne	71	100,0
PAPADOPOULOS	Grèce	69	60,0
BOLSHEVIK	Russie	30	72,8
DANONE CIASTKA	Pologne	46	75,0

en millions d'euros		Chiffre d'affaires 1999	% contrôle Groupe
Asie-Pacifique			
WAHAHA	Chine	483	51,0
BRITANNIA INDUSTRIES	Inde	230	38,7
GRIFFIN'S FOOD	Nouvelle-Zélande	104	100,0
AMOY	Chine	62	100,0
DONGXIHU BREWERY	Chine	45	60,0
SHANGAI DANONE BISCUITS	Chine	38	60,0
BRITANNIA BRAND MALAYSIA	Malaisie	33	100,0
HAOMEN BREWERY	Chine	32	70,0
CONTINENTAL BISCUITS	Pakistan	21	49,5
SHENZHEN HEALTH DRINKS	Chine	18	60,0

en millions d'euros		Chiffre d'affaires 1999	% contrôle Groupe
Autres Activités Alimentaires			
HP FOODS LTD	Royaume Uni	205	100,0
LEA & PERRINS	Etats-Unis	47	100,0

Données financières sur dix ans (1990-1999)

en millions d'euros	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Activité-Résultats										
Chiffre d'affaires consolidé	8064	10072	10779	10688	11711	12112	12797	13488	12935	13293
Résultat opérationnel	865	1022	1085	968	1025	1070	1140	1224	1293	1391
Marge opérationnelle	10,7%	10,1%	10,0%	9,1%	8,8%	8,8%	8,9%	9,1%	10,0%	10,5%
Résultat net	471	525	555	522	538	325	516	559	598	682
Autofinancement et investissements										
Marge brute d'autofinancement	756	1055	1128	1020	1090	1132	1212	1229	1327	1423
Investissements industriels	461	512	548	467	545	625	684	797	711	703
Free Cash Flow	296	543	580	553	545	506	528	433	616	720
Structure financière										
Capitaux propres (intérêts minoritaires inclus)	3560	4874	5022	5494	6121	6329	6895	7268	7297	6867
Dettes financières nettes	2482	1800	2077	2432	2412	2514	3289	2752	2873	3119
Taux d'endettement	70%	37%	41%	44%	39%	40%	48%	38%	39%	45%
Total du bilan	9041	10700	10932	12009	13291	14203	15378	15030	15042	15015
Bourse										
Cours d'ouverture au 31/12 (en euros)	98,3	139,5	143,8	146,4	115,9	122,0	110,5	166,0	243,9	233,0
Nombre d'actions au 31/12	55 551 466	57 010 992	63 787 531	67 889 802	69 685 276	71 295 796	72 639 149	73 071 609	73 924 810	74 135 588
Capitalisation boursière au 31/12	6036	8976	9247	9670	7946	8749	8005	11964	17971	17347
Données par action (en euros)										
Bénéfice par action	7,4	8,1	8,5	7,8	7,7	4,7	7,1	7,6	8,1	9,4
Bénéfice par action avant amortissement des goodwill	8,0	8,8	9,1	8,6	8,6	5,7	8,2	9,0	9,5	10,8
Dividende par action (dont avoir fiscal)	2,7	3,0	3,4	3,5	3,7	3,7	3,9	4,2	4,5	5,25
Effectifs										
Effectifs totaux	45 254	59 158	58 063	56 419	68 181	73 823	81 579	80 631	78 945	75 965
Dont France	24 947	26 551	25 741	24 910	26 729	26 518	25 592	21 225	20 343	15 790
Hors France	20 307	32 607	32 322	31 509	41 452	47 305	55 987	59 406	58 602	60 175

Les dates clés de l'année 2000

Assemblée Générale mixte des Actionnaires : 22 mai 2000

Paiement du dividende et détachement du coupon : 30 mai 2000

**Résultats semestriels : 26 juillet 2000 (chiffres provisoires),
13 septembre 2000 (chiffres définitifs)**

Chiffre d'affaires du 3^e trimestre : 11 octobre 2000

www.groupedanone.fr

Groupe DANONE

7 rue de téhéran - 75008 Paris - France
tél : 33 1 44 35 20 20

Direction de la Communication du Groupe DANONE

Tél: 33 1 44 35 20 71 / 20 75

Informations Financières:

www.finance.groupedanone.fr

Direction des Relations Actionnaires et Investisseurs

Tél: 33 1 44 35 20 76

finance@groupe.danone.com



DANONE