

Sommaire

Le Groupe DANONE

Message du Président	1
Repères 2002	2_3
Le Groupe DANONE dans le monde	4_5
Le Groupe DANONE en chiffres	6_9
Conseil d'administration et Comités	10_11
Faits marquants 2002	12_13
Stratégie	14_17
Responsabilité sociale et environnementale	18_21
Ressources humaines	22_23
Gouvernement de l'entreprise	24_26
Activité et résultats 2002	27_30
Le Groupe DANONE et ses actionnaires	31_33

Les métiers du Groupe

Pôle Produits Laitiers Frais	34_41
Pôle Boissons	42_49
Pôle Biscuits et Produits Céréaliers	50_57
Asie-Pacifique	58_62
Autres Activités Alimentaires	63

Comptes

Rapport des Commissaires aux Comptes	66
Comptes consolidés	67_91
Informations relatives à la société mère	92_93
Rémunérations	94
Les dates clés de l'année 2003	94

Message du Président

Il y a quelques mois, interrogé par des journalistes et analystes internationaux, j'avais exprimé l'ambition du Groupe DANONE en ces termes : devenir "the fastest moving food company", littéralement l'entreprise agroalimentaire la plus rapide du marché, mélange de croissance, de dynamisme, de faculté d'adaptation et de réactivité. Marquée par de très bons résultats, l'année 2002 illustre bien, je crois, notre capacité à répondre à cette ambition.

La croissance organique de nos ventes est la plus forte de tout notre secteur, permettant une progression significative, en cette fin d'année 2002, de nos marges opérationnelles. C'est maintenant un fait acquis : nous devons ce dynamisme à la focalisation de nos ressources et à l'équilibre géographique que nous avons construit ces dernières années.

Mais le modèle de croissance DANONE repose aussi très fortement sur la capacité de ce Groupe et de ses hommes et femmes à être proches des marchés locaux et à s'y adapter. Si nous réussissons aujourd'hui en Asie, où nous réalisons 15% de nos ventes avec une marge opérationnelle supérieure à la moyenne du Groupe, c'est justement par cette faculté de ne pas systématiquement imposer de modèle rigide ou plaqué. Avec cette manière différente, et peut-être unique, d'internationaliser notre présence, nous construisons ce que j'appelle une "entreprise mondiale de proximité". Je suis convaincu que c'est un atout majeur pour les années à venir.

Dans le même ordre d'idée, nous devons préserver la faculté de réactivité de nos équipes. Cela veut d'abord dire être capable d'identifier et d'analyser rapidement nos difficultés. C'est ce que nous avons su faire au début de cette année, dans les biscuits en Europe du Nord ou encore dans l'eau en Chine et aux États-Unis. L'accélération sensible de nos résultats au second semestre a montré l'efficacité de ce travail.

Agilité, souplesse, pragmatisme, refus des conformismes, mais aussi et peut-être surtout, esprit de responsabilité et souci des individus, je le dis souvent, la force de ce Groupe est d'avoir su transformer sa culture en avantage concurrentiel. Il y a véritablement une manière DANONE d'entreprendre et de gérer. Une manière qui a fait ses preuves. Elle nous permet d'envisager l'avenir avec sérénité, concentrés sur nos forces, et déterminés sur la résolution des points d'amélioration. Je voudrais donc remercier tout ceux qui, à l'intérieur du Groupe font vivre et réussir cette manière de faire, comme tous ceux qui, autour, lui font confiance.



A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Franck Riboud
Président-directeur général

Repères 2002

Un leader mondial sur 3 catégories très porteuses grâce à un fort positionnement Santé/Bien-être

N°1 mondial des Produits Laitiers Frais.
N°1 mondial de l'Eau conditionnée.
N°2 mondial des Biscuits et Produits Céréaliers.

en volumes

Chiffre d'affaires 2002 des principaux pays*

en millions d'euros	Ventes réalisées dans le pays
France	3 508
Espagne	1 359
États-Unis	1 187
Chine	1 131
Royaume-Uni & Irlande	791
Italie	594
Mexique	523
Bénélux	488
Allemagne	425
Pologne	307
Inde	270

* sur la base des activités conservées au 31/12/02

De très solides positions locales

Atout majeur dans des activités où le succès est fondé sur la relation de proximité avec le consommateur : environ **70%** du chiffre d'affaires mondial est réalisé avec des positions de **n°1 local**.

Un important potentiel de développement par croissance externe

- Un **cash flow** structurellement élevé
- Une expertise démontrée au cours des 4 dernières années avec plus de **40 opérations d'acquisitions réalisées**
- De nombreuses opportunités : plus de **60%** des volumes mondiaux dans chacun des trois métiers du Groupe demeurent encore contrôlés par des acteurs locaux.



Des marques puissantes et dynamiques

- Les ventes à marque DANONE représentent **5,4 milliards d'euros**, soit **39%** du chiffre d'affaires du Groupe • Leur taux de croissance s'inscrit parmi les plus élevés des grandes marques agroalimentaires mondiales (**+9,5%** en moyenne sur les **3** derniers exercices).
- **4 marques** (DANONE, LU, Evian et Wahaha) représentent environ **60%** du chiffre d'affaires du Groupe • **Danone** est la **première** marque mondiale dans les Produits Laitiers Frais
- **LU** est la **seconde** marque mondiale de Biscuits et Produits Céréaliers • Le Groupe possède **3 des 5 premières marques mondiales⁽¹⁾ d'eau en bouteilles** : Evian, Wahaha (Chine) et Volvic, et la **première marque mondiale d'eau conditionnée** avec Aqua (Indonésie).

(1) en volumes

Une marge opérationnelle en progression constante

- **8^{ème}** année consécutive de progression • La marge opérationnelle du Groupe est passée de **11,1%** en 2001 à **11,7%** en 2002.

Au cœur du modèle DANONE, une croissance organique soutenue

Une moyenne de **+6%** sur les 4 dernières années
+6% en 2002.

Une très forte présence internationale

- **41%** du chiffre d'affaires et **74%** des effectifs hors d'Europe occidentale
- Dans les zones émergentes : **31%** du chiffre d'affaires du Groupe et **une position de n°1** sur ses 3 métiers
- L'Asie-Pacifique est la première zone émergente du Groupe avec **2,1 milliards** d'euros de chiffre d'affaires, soit **15%** des ventes totales.



Le Groupe DANONE dans le monde

Europe occidentale

CA : 7,9 milliards d'euros, 59% du chiffre d'affaires • n°1 dans les Produits Laitiers Frais • n°1 dans les Biscuits et Produits Céréaliers • n°2 dans l'Eau conditionnée • 23 856 personnes • Principales marques : EVIAN, DANONE, VOLVIC, LU, JACOB'S, BLÉDINA, CHATEAUD'EAU



Amérique du Nord

CA : 1,5 milliard d'euros, 11% du chiffre d'affaires • n°1 *ex-aequo* dans les Produits Laitiers Frais • n°2 dans l'Eau conditionnée • 4 729 personnes • Principales marques : EVIAN, DANNON, SPARKLETT'S, STONYFIELD FARM

Amérique latine

CA : 1 milliard d'euros, 7% du chiffre d'affaires • n°1 dans les Produits Laitiers Frais • n°2 dans les Biscuits et Produits Céréaliers • n°1 dans l'Eau conditionnée • 11 718 personnes • Principales marques : LU, BAGLEY, BONAFONT, VILLAVICENCIO, DANONE, LA SERENISIMA



Europe de l'Est

CA : 0,9 milliard d'euros, 7% du chiffre d'affaires • n°1 dans les Produits Laitiers Frais
• n°1 dans les Biscuits et Produits Céréaliers
• 9 497 personnes • Principales marques : DANONE, LU, OPAVIA, ZYWIEC ZDROJ



Afrique Moyen-Orient

n°1 dans les Produits Laitiers Frais en Afrique du Sud • Le Groupe détient des participations significatives dans des sociétés occupant de fortes positions en Arabie Saoudite, au Maroc, en Tunisie, en Algérie, en Turquie et en Israël • Principales marques : DANONE, BIMO, SOTUBI, DJURDJURA, AL SAFI

Asie-Pacifique

CA : 2,1 milliards d'euros, 15% du chiffre d'affaires • n°1 dans l'Eau conditionnée • n°1 dans les Biscuits et Produits Céréaliers
• 41 961 personnes • Principales marques : WAHAHA, ROBUST, AQUA, DANONE, BRITANNIA, GRIFFIN'S, AMOY, FRUCOR



Le Groupe DANONE en chiffres

Chiffres financiers clés (en millions d'euros)

	2001	2002	Variation
Chiffre d'affaires	14 470	13 555	+6,0% ⁽¹⁾
Résultat opérationnel	1 609	1 590	
Marge opérationnelle	11,1%	11,7%	+61 pb
Bénéfice net (hors éléments exceptionnels)	780	828	+6,2%
Eléments exceptionnels non récurrents	-648	455	
Bénéfice net	132	1 283	
Marge brute d'autofinancement	1 611	1 578	
Investissements industriels	737	603	
Free cash flow ⁽²⁾	818	1 017	
Investissements financiers	1 071	495	
Bénéfice net par action dilué (hors éléments exceptionnels)	5,51 €	6,11 €	+10,9%
Dividende par action (en euros)	2,06 €	2,30 €*	+11,7%
Retour sur capitaux investis	9,3%	11,8%	
Dette financière nette	4 827	2 269	
Capitaux propres ⁽³⁾	6 727	5 816	
Ratio d'endettement	72%	39%	
Nombre d'actions composant le capital au 31/12 (en milliers)	141 033	137 335	
Cours de l'action au 31/12 (en euros)	137 €	128,2 €	
Capitalisation boursière au 31/12	19 322	17 606	

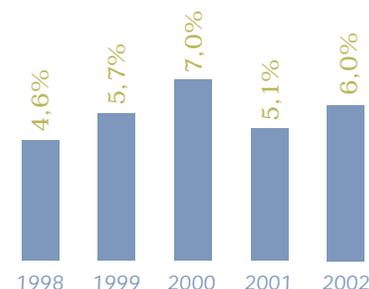
* montant soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 11 avril 2003

(1) à structure et taux de change constants

(2) hors effet du programme de titrisation (685 millions d'euros en 2001, 706 millions d'euros en 2002)

(3) y compris intérêts minoritaires

Croissance organique des ventes (sur base comparable)



Implantation (au 31/12/2002)

120 pays 194 usines

Effectifs (au 31/12/2002)

92 209 personnes

France: 12 236

Reste de l'Europe occidentale: 11 621

Reste du Monde: 68 352

Chiffre d'affaires et marge opérationnelle (sur 5 ans)

en millions d'euros	1998	1999	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires	12 935	13 293	14 287	14 470	13 555

Progression:

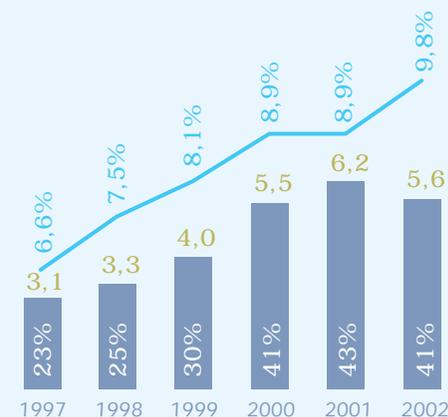
- publiée (4,1%) +2,8% +7,5% +1,3% (6,3%)
- sur base comparable⁽¹⁾ +4,6% +5,7% +7,0% +5,1% +6,0%

Marge opérationnelle 10% 10,5% 10,8% 11,1% 11,7%

(1) à structure et taux de change constants

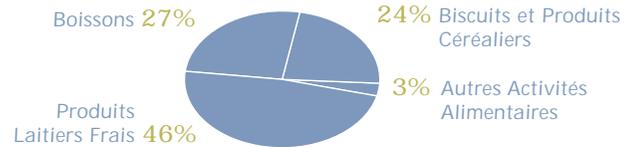
Activités internationales (hors d'Europe occidentale)

— Marge opérationnelle
Chiffre d'affaires en milliards d'euros
En % des ventes du Groupe



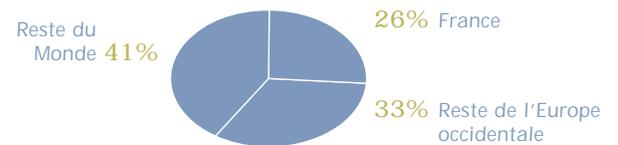
Chiffre d'affaires par pôle (en millions d'euros)

	2001	2002
Produits Laitiers Frais	6 945	6 295
Boissons	3 796	3 691
Biscuits et Produits Céréaliers	3 371	3 232
Autres Activités Alimentaires	375	356
Cessions inter pôles	-17	-19
Total Groupe	14 470	13 555

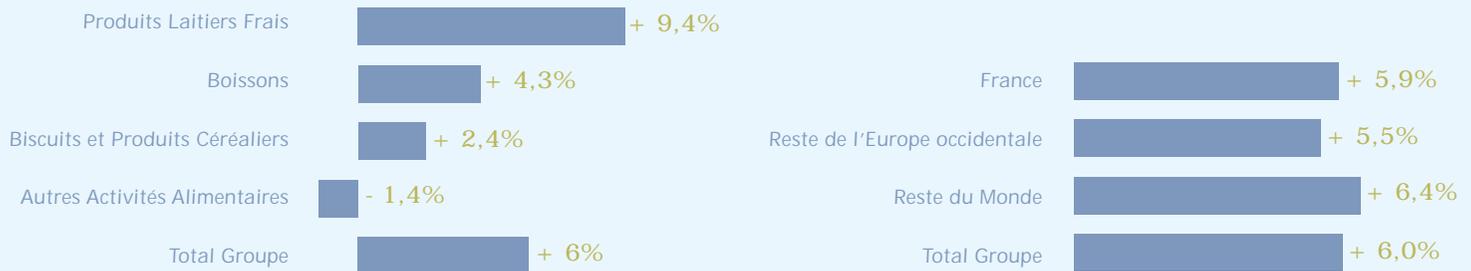


Chiffre d'affaires par zone (en millions d'euros)

	2001	2002
France	4 022	4 202
Reste de l'Europe occidentale	5 137	4 610
Reste du Monde	6 192	5 635
Cessions inter zones	-881	-892
Total Groupe	14 470	13 555



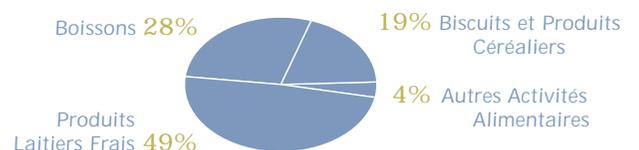
Croissance organique du chiffre d'affaires 2002⁽¹⁾



(1) à structure et taux de change constants

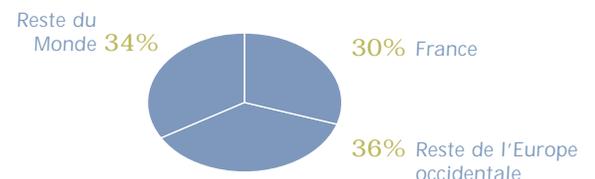
Marge et résultat opérationnels par pôle (en millions d'euros)

	Marge opérationnelle		Résultat opérationnel	
	2001	2002	2001	2002
Produits Laitiers Frais	11,4%	12,7%	790	802
Boissons	11,4%	12,6%	432	464
Biscuits et Produits Céréaliers	9,4%	9,8%	316	317
Autres Activités Alimentaires	16%	17,1%	60	61
Frais centraux	-	-	11	-54
Total Groupe	11,1%	11,7%	1 609	1 590



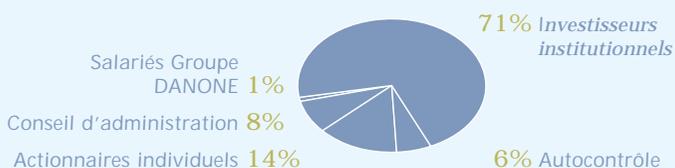
Marge et résultat opérationnels par zone (en millions d'euros)

	Marge opérationnelle		Résultat opérationnel	
	2001	2002	2001	2002
France	11,5%	11,8%	462	494
Reste de l'Europe occidentale	11,4%	13%	584	599
Reste du Monde	8,9%	9,8%	552	551
Frais centraux	-	-	11	-54
Total Groupe	11,1%	11,7%	1 609	1 590



Le Groupe DANONE en chiffres

Répartition du capital (au 31/12/2002)



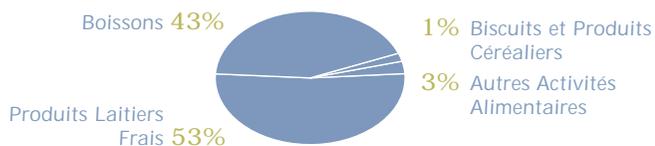
Investisseurs institutionnels par pays



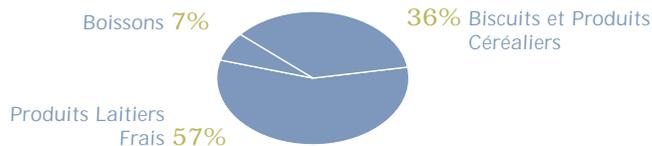
Nombre d'actions cotées (au 31/12/2002) 137 millions

Répartition du chiffre d'affaires par pôle et par zone

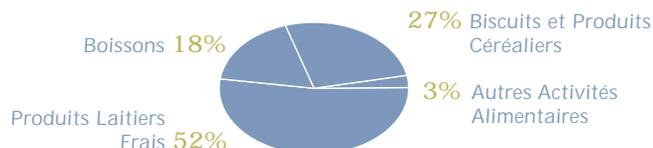
Amérique du Nord (1,5 milliard d'euros)



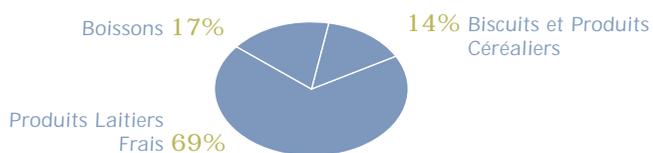
Europe de l'Est (0,9 milliard d'euros)



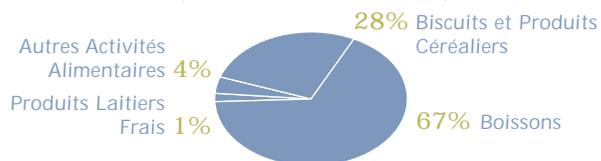
Europe occidentale (7,9 milliards d'euros)



Amérique latine (1 milliard d'euros)



Asie-Pacifique (2,1 milliards d'euros)



Principales données 1993-2002

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<i>Activités et résultats</i>										
Chiffre d'affaires consolidé	10 668	11 711	12 112	12 797	13 448	12 935	13 293	14 287	14 470	13 555
Croissance organique des ventes	+1,9%	+3,8%	+4,6%	+2,6%	+2,3%	+4,6%	+5,7%	+7,0%	+5,1%	+6%
Résultat opérationnel	968	1 025	1 070	1 140	1 224	1 293	1 391	1 550	1 609	1 590
Marge opérationnelle	9,1%	8,8%	8,8%	8,9%	9,1%	10,0%	10,5%	10,8%	11,1%	11,7%
Résultat net	522	538	325	516	559	598	682	721	132	1 283

Autofinancement et investissements

Marge brute d'autofinancement	1 020	1 090	1 132	1 212	1 229	1 327	1 423	1 558	1 611	1 578
Investissements industriels	467	545	625	684	797	711	703	798	737	603
Investissements financiers	1 232	893	608	1 140	470	485	934	2 849	1 071	495
Free Cash Flow ⁽¹⁾	785	602	464	528	537	647	622	624	1 503*	1 038*

Structure financière

<i>Capitaux propres</i>										
(y compris intérêts minoritaires)	5 494	6 121	6 329	6 895	7 268	7 297	6 867	8 019	6 727	5 816
<i>Dette financière nette</i>										
	2 432	2 412	2 514	3 289	2 752	2 873	3 119	4 401	4 827	2 269
<i>Ratio dette financière nette / capitaux propres</i>										
	44%	39%	40%	48%	38%	39%	45%	55%	72%	39%

Bourse

<i>Cours de l'action</i>										
au 31/12 (en euros)	73	58	61	55	83	122	117	160	137	128
<i>Nombre d'actions composant le capital</i>										
au 31/12 (en milliers)	135 780	139 370	142 592	145 278	146 144	147 850	148 272	149 086	141 033	137 335
<i>Capitalisation boursière</i>										
au 31/12 (en millions d'euros)	9 670	7 946	8 749	8 005	11 964	17 971	17 347	23 943	19 322	17 606

Données par action (en euros)

Bénéfice par action (dilué)	3,9	3,9	2,4	3,6	3,8	4,1	4,7	5,1	0,97	9,43
<i>Bénéfice par action avant amortissement des goodwill</i>										
	4,3	4,3	2,8	4,1	4,5	4,8	5,4	6,1	2,11	10,34
<i>Dividende par action</i>										
(dont avoir fiscal) ⁽³⁾	1,8	1,9	1,9	2,0	2,1	2,3	2,6	2,9	3,09	3,45 ⁽²⁾

Effectifs

Effectifs totaux	56 419	68 181	73 823	81 579	80 631	78 945	75 965	86 657	100 560	92 209
Europe occidentale	52 775	54 061	52 386	50 770	44 863	42 170	33 764	28 023	28 302	23 857
Hors Europe occidentale	3 644	14 120	21 437	30 809	35 768	36 775	42 201	58 634	72 258	68 352

* inclus l'effet des créances cédées dans le cadre du programme de titrisation (685 millions d'euros en 2001, 706 millions d'euros en 2002)

(1) marge brute d'autofinancement – variation du besoin en fonds de roulement – investissements industriels (les chiffres des années précédentes ont été retraités pour s'ajuster à cette définition)

(2) après approbation par l'Assemblée générale des actionnaires

(3) hypothèse de 50%, selon la législation applicable au bénéficiaire

Conseil d'administration et Comités

Franck Riboud

Né en 1955 • Actions détenues : 16 000 • *Président-directeur général* • *Membre du Conseil de surveillance* Accor ; Eurazeo • *Administrateur* Scottish & Newcatle Plc ; Renault ; l'Oréal ; Quiksilver.

Jacques Vincent

Né en 1946 • Actions détenues : 1 000 • *Vice-président directeur général délégué* • *Président* Danone Vitapole • *Administrateur* Danone SA.

Administrateurs

Umberto Agnelli indépendant*

Né en 1934
• Actions détenues : 1 000
• *Président, administrateur délégué* IFIL SpA • *Vice-président* Giovanni Agnelli e.c Sapaz • *Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité stratégique* Worms & Cie.

Bruno Bonnell indépendant*

Né en 1958
• Actions détenues : 1 000
• *Président* Infogrames
• *Membre du Conseil de surveillance* Pathé ; Eurazeo.

Yves Cannac⁽¹⁾ indépendant*

Né en 1935
• Actions détenues : 1 112
• *Président du Comité stratégique et administrateur* Caisse des Dépôts - Développement [C3D] • *Administrateur* Cegos ; Société Générale ; AGF.

Michel David-Weill

Né en 1932
• Actions détenues : 40 468
• *Président, Associé-gérant* Maison Lazard SAS
• *Chairman* Lazard LLC
• *Membre du Conseil de surveillance* Publicis ; Eurazeo.

Emmanuel Faber

Né en 1964
• Actions détenues : 1 000
• *Membre du Conseil de surveillance* Legris Industries
• *Administrateur* BSN Glasspack ; Ryanair.

Jean Gandois indépendant*

Né en 1930
• Actions détenues : 2 328
• *Vice-président* Suez
• *Membre du Conseil de surveillance* Eurazeo • *Administrateur* Institut Curie.

Christian Laubie

Né en 1938
• Actions détenues : 57 192
• *Président* Alfabanque
• *Administrateur* BSN Glasspack.

Philippe Lenain⁽¹⁾

Né en 1936
• Actions détenues : 3 900
• *Administrateur* Eco-Emballages ; Nord Est.

Jacques Nahmias indépendant*

Né en 1947
• Actions détenues : 1 384
• *Président-directeur général* Pétrofrance chimie SA • *Directeur général, administrateur* Pétrofrance SA • *Administrateur* Danone SA.

Edouard de Royère⁽¹⁾ indépendant*

Né en 1932
• Actions détenues : 1 000
• *Président d'honneur, membre du Conseil de surveillance* L'Air Liquide SA
• *Président* ANSA
• *Administrateur* L'Oréal ; Sodexho.

Jérôme Seydoux indépendant*

Né en 1934
• Actions détenues : 1 016
• *Président* Pathé SAS, Pathé Distribution SAS • *Membre du Conseil de surveillance* Accor.

7 administrateurs indépendants* sur 13, soit un taux de 54% au 31/12/02.

Nouvelles nominations

Trois nouvelles nominations seront soumises au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 11 avril 2003 :

- *Richard Goblet d'Alviella*, indépendant*, 54 ans, administrateur délégué Sofina SA.
- *Hakan Mogren*, indépendant*, 58 ans, Président Reckitt Benckiser, Vice-président directeur général Astra Zeneca plc.
- *Benoît Potier*, indépendant*, 45 ans, Président du Directoire Air Liquide.

Au 11 avril 2003, 8 administrateurs sur 13 seront indépendants, soit un taux de 62%.

* indépendant, conformément à la définition du rapport Viénot

(1) quitte le Conseil d'administration le 11 avril 2003

Administrateurs honoraires

Daniel Carasso
Président d'honneur

Yves Boël

Jean-Claude Haas

Comité exécutif (au 31/12/2002)

Franck Riboud
Président-directeur général

Jacques Vincent
Vice-président,
Directeur général délégué

Jean-René Buisson
Secrétaire général

Emmanuel Faber
Directeur général,
Finance, Stratégie et
Systèmes d'information

Georges Casala
Directeur général, Stratégie
d'internationalisation

Jean-Louis Gourbin
Directeur général, Biscuits et
Produits Céréaliers

Simon Israel
Directeur général,
Asie-Pacifique

Pierre Cohade⁽¹⁾
Directeur général, Boissons

Bernard Hours
Directeur général,
Produits Laitiers Frais

Franck Mougin
Directeur général,
Ressources humaines

La moyenne d'âge du
Comité exécutif est de
50 ans.
Les **9** membres en
fonction au 31/12/2002
ont reçu collectivement
une rémunération⁽²⁾ de
9 millions d'euros en
2002.

(1) entré en fonction début février 2003 (2) rémunérations fixes et variables reçues de l'ensemble des sociétés du Groupe

Comité
d'audit

Jean Gandois*
Président

Yves Cannac*⁽¹⁾

**Richard Goblet
d'Alviella*⁽²⁾**

Christian Laubie

Comité des
nominations

Michel David-Weill
Président

Yves Cannac*⁽¹⁾

Benoît Potier*⁽²⁾

Edouard de Royère*⁽¹⁾

Jérôme Seydoux*

Comité des
rémunérations

Michel David-Weill
Président

Jean Gandois*

Jérôme Seydoux*

Commissaires
aux comptes

TITULAIRES •

**PricewaterhouseCoopers
Audit**

Mazars & Guérard

SUPLÉANTS •

Marc Chauveau

Denis Grison

* indépendant, conformément à la définition du rapport Viénot (1) quitte le Conseil d'administration le 11 avril 2003 (2) fera partie du Comité à partir du 11 avril 2003

Rémunération 2002 des membres
du Conseil d'administration et des Comités**Le Conseil
d'administration**

Jetons de 16 000 euros par
an et par administrateur⁽³⁾.

**Le Comité des
nominations**

8 000 euros par an pour
le Président • 4 000 euros
par an par membre.

Le Comité d'audit

8 000 euros par an pour
le Président • 4 000 euros
par an par membre.

**Le Comité des
rémunérations**

4 000 euros par an pour
le Président • 2 000 euros
par an par membre.

(3) non perçu par les membres du Comité exécutif

Un gouvernement d'entreprise renforcé

Conformément aux recommandations du rapport Bouton, le Conseil d'administration a procédé à une évaluation de son mode de fonctionnement et a décidé notamment les modifications suivantes avec effet immédiat :

- les jetons de présence comprennent désormais une part variable de **50%** et les jetons supplémentaires attribués aux membres des différents comités sont, en totalité, fonction de l'assiduité des membres aux séances desdits comités,
- le règlement intérieur du conseil a été renforcé et prévoit une liste de décisions pour lesquelles le Conseil d'administration doit être consulté.

Le Groupe DANONE en chiffres

Chiffres financiers clés (en millions d'euros)

	2001	2002	Variation
Chiffre d'affaires	14 470	13 555	+6,0% ⁽¹⁾
Résultat opérationnel	1 609	1 590	
Marge opérationnelle	11,1%	11,7%	+61 pb
Bénéfice net (hors éléments exceptionnels)	780	828	+6,2%
Eléments exceptionnels non récurrents	-648	455	
Bénéfice net	132	1 283	
Marge brute d'autofinancement	1 611	1 578	
Investissements industriels	737	603	
Free cash flow ⁽²⁾	818	1 017	
Investissements financiers	1 071	495	
Bénéfice net par action dilué (hors éléments exceptionnels)	5,51 €	6,11 €	+10,9%
Dividende par action (en euros)	2,06 €	2,30 €*	+11,7%
Retour sur capitaux investis	9,3%	11,8%	
Dette financière nette	4 827	2 269	
Capitaux propres ⁽³⁾	6 727	5 816	
Ratio d'endettement	72%	39%	
Nombre d'actions composant le capital au 31/12 (en milliers)	141 033	137 335	
Cours de l'action au 31/12 (en euros)	137 €	128,2 €	
Capitalisation boursière au 31/12	19 322	17 606	

* montant soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 11 avril 2003

(1) à structure et taux de change constants

(2) hors effet du programme de titrisation (685 millions d'euros en 2001, 706 millions d'euros en 2002)

(3) y compris intérêts minoritaires

Croissance organique des ventes (sur base comparable)



Implantation (au 31/12/2002)

120 pays 194 usines

Effectifs (au 31/12/2002)

92 209 personnes

France: 12 236

Reste de l'Europe occidentale: 11 621

Reste du Monde: 68 352

Chiffre d'affaires et marge opérationnelle (sur 5 ans)

en millions d'euros	1998	1999	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires	12 935	13 293	14 287	14 470	13 555

Progression:

- publiée (4,1%) +2,8% +7,5% +1,3% (6,3%)
- sur base comparable⁽¹⁾ +4,6% +5,7% +7,0% +5,1% +6,0%

Marge opérationnelle 10% 10,5% 10,8% 11,1% 11,7%

(1) à structure et taux de change constants

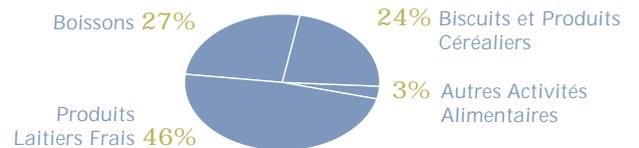
Activités internationales (hors d'Europe occidentale)

— Marge opérationnelle
Chiffre d'affaires en milliards d'euros
En % des ventes du Groupe



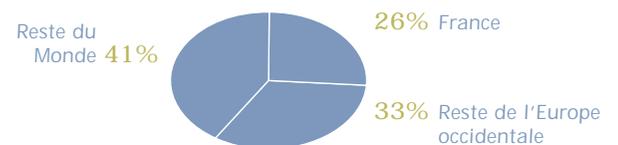
Chiffre d'affaires par pôle (en millions d'euros)

	2001	2002
Produits Laitiers Frais	6 945	6 295
Boissons	3 796	3 691
Biscuits et Produits Céréaliers	3 371	3 232
Autres Activités Alimentaires	375	356
Cessions inter pôles	-17	-19
Total Groupe	14 470	13 555

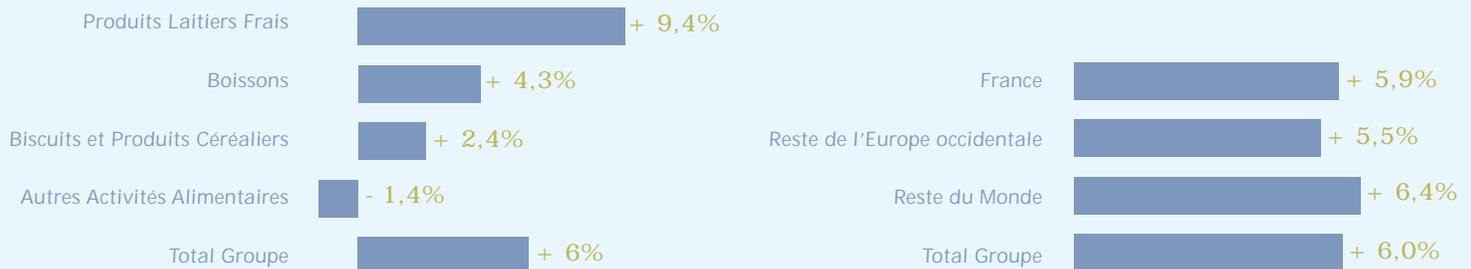


Chiffre d'affaires par zone (en millions d'euros)

	2001	2002
France	4 022	4 202
Reste de l'Europe occidentale	5 137	4 610
Reste du Monde	6 192	5 635
Cessions inter zones	-881	-892
Total Groupe	14 470	13 555



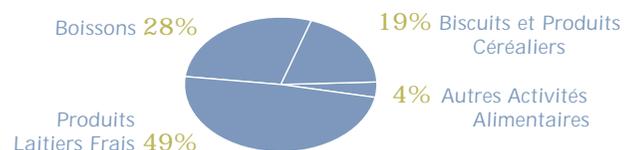
Croissance organique du chiffre d'affaires 2002⁽¹⁾



(1) à structure et taux de change constants

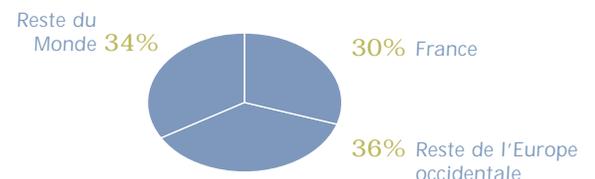
Marge et résultat opérationnels par pôle (en millions d'euros)

	Marge opérationnelle		Résultat opérationnel	
	2001	2002	2001	2002
Produits Laitiers Frais	11,4%	12,7%	790	802
Boissons	11,4%	12,6%	432	464
Biscuits et Produits Céréaliers	9,4%	9,8%	316	317
Autres Activités Alimentaires	16%	17,1%	60	61
Frais centraux	-	-	11	-54
Total Groupe	11,1%	11,7%	1 609	1 590



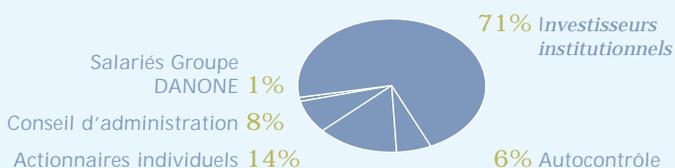
Marge et résultat opérationnels par zone (en millions d'euros)

	Marge opérationnelle		Résultat opérationnel	
	2001	2002	2001	2002
France	11,5%	11,8%	462	494
Reste de l'Europe occidentale	11,4%	13%	584	599
Reste du Monde	8,9%	9,8%	552	551
Frais centraux	-	-	11	-54
Total Groupe	11,1%	11,7%	1 609	1 590



Le Groupe DANONE en chiffres

Répartition du capital (au 31/12/2002)



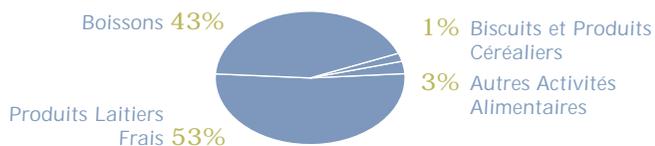
Investisseurs institutionnels par pays



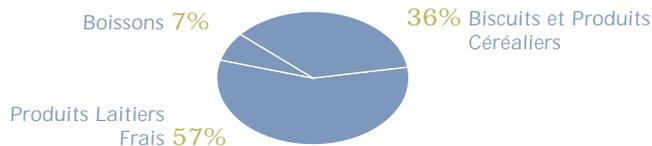
Nombre d'actions cotées (au 31/12/2002) 137 millions

Répartition du chiffre d'affaires par pôle et par zone

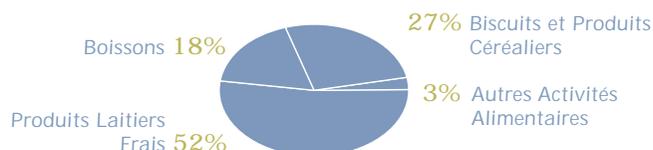
Amérique du Nord (1,5 milliard d'euros)



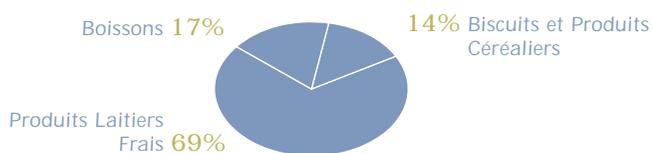
Europe de l'Est (0,9 milliard d'euros)



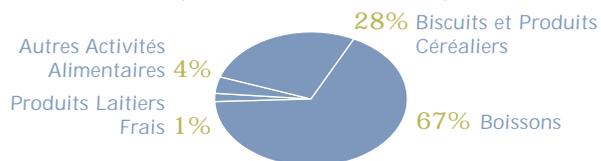
Europe occidentale (7,9 milliards d'euros)



Amérique latine (1 milliard d'euros)



Asie-Pacifique (2,1 milliards d'euros)



Principales données 1993-2002

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<i>Activités et résultats</i>										
Chiffre d'affaires consolidé	10 668	11 711	12 112	12 797	13 448	12 935	13 293	14 287	14 470	13 555
Croissance organique des ventes	+1,9%	+3,8%	+4,6%	+2,6%	+2,3%	+4,6%	+5,7%	+7,0%	+5,1%	+6%
Résultat opérationnel	968	1 025	1 070	1 140	1 224	1 293	1 391	1 550	1 609	1 590
Marge opérationnelle	9,1%	8,8%	8,8%	8,9%	9,1%	10,0%	10,5%	10,8%	11,1%	11,7%
Résultat net	522	538	325	516	559	598	682	721	132	1 283

Autofinancement et investissements

Marge brute d'autofinancement	1 020	1 090	1 132	1 212	1 229	1 327	1 423	1 558	1 611	1 578
Investissements industriels	467	545	625	684	797	711	703	798	737	603
Investissements financiers	1 232	893	608	1 140	470	485	934	2 849	1 071	495
Free Cash Flow ⁽¹⁾	785	602	464	528	537	647	622	624	1 503*	1 038*

Structure financière

<i>Capitaux propres</i>										
(y compris intérêts minoritaires)	5 494	6 121	6 329	6 895	7 268	7 297	6 867	8 019	6 727	5 816
<i>Dette financière nette</i>										
	2 432	2 412	2 514	3 289	2 752	2 873	3 119	4 401	4 827	2 269
<i>Ratio dette financière nette / capitaux propres</i>										
	44%	39%	40%	48%	38%	39%	45%	55%	72%	39%

Bourse

<i>Cours de l'action</i>										
au 31/12 (en euros)	73	58	61	55	83	122	117	160	137	128
<i>Nombre d'actions composant le capital</i>										
au 31/12 (en milliers)	135 780	139 370	142 592	145 278	146 144	147 850	148 272	149 086	141 033	137 335
<i>Capitalisation boursière</i>										
au 31/12 (en millions d'euros)	9 670	7 946	8 749	8 005	11 964	17 971	17 347	23 943	19 322	17 606

Données par action (en euros)

Bénéfice par action (dilué)	3,9	3,9	2,4	3,6	3,8	4,1	4,7	5,1	0,97	9,43
<i>Bénéfice par action avant amortissement des goodwill</i>										
	4,3	4,3	2,8	4,1	4,5	4,8	5,4	6,1	2,11	10,34
<i>Dividende par action</i>										
(dont avoir fiscal) ⁽³⁾	1,8	1,9	1,9	2,0	2,1	2,3	2,6	2,9	3,09	3,45 ⁽²⁾

Effectifs

Effectifs totaux	56 419	68 181	73 823	81 579	80 631	78 945	75 965	86 657	100 560	92 209
Europe occidentale	52 775	54 061	52 386	50 770	44 863	42 170	33 764	28 023	28 302	23 857
Hors Europe occidentale	3 644	14 120	21 437	30 809	35 768	36 775	42 201	58 634	72 258	68 352

* inclus l'effet des créances cédées dans le cadre du programme de titrisation (685 millions d'euros en 2001, 706 millions d'euros en 2002)

(1) marge brute d'autofinancement – variation du besoin en fonds de roulement – investissements industriels (les chiffres des années précédentes ont été retraités pour s'ajuster à cette définition)

(2) après approbation par l'Assemblée générale des actionnaires

(3) hypothèse de 50%, selon la législation applicable au bénéficiaire

Conseil d'administration et Comités

Franck Riboud

Né en 1955 • Actions détenues : 16 000 • *Président-directeur général* • *Membre du Conseil de surveillance* Accor ; Eurazeo • *Administrateur* Scottish & Newcatle Plc ; Renault ; l'Oréal ; Quiksilver.

Jacques Vincent

Né en 1946 • Actions détenues : 1 000 • *Vice-président directeur général délégué* • *Président* Danone Vitapole • *Administrateur* Danone SA.

Administrateurs

Umberto Agnelli indépendant*

Né en 1934
• Actions détenues : 1 000
• *Président, administrateur délégué* IFIL SpA • *Vice-président* Giovanni Agnelli e.c Sapaz • *Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité stratégique* Worms & Cie.

Bruno Bonnell indépendant*

Né en 1958
• Actions détenues : 1 000
• *Président* Infogrames
• *Membre du Conseil de surveillance* Pathé ; Eurazeo.

Yves Cannac⁽¹⁾ indépendant*

Né en 1935
• Actions détenues : 1 112
• *Président du Comité stratégique et administrateur* Caisse des Dépôts - Développement [C3D] • *Administrateur* Cegos ; Société Générale ; AGF.

Michel David-Weill

Né en 1932
• Actions détenues : 40 468
• *Président, Associé-gérant* Maison Lazard SAS
• *Chairman* Lazard LLC
• *Membre du Conseil de surveillance* Publicis ; Eurazeo.

Emmanuel Faber

Né en 1964
• Actions détenues : 1 000
• *Membre du Conseil de surveillance* Legris Industries
• *Administrateur* BSN Glasspack ; Ryanair.

Jean Gandois indépendant*

Né en 1930
• Actions détenues : 2 328
• *Vice-président* Suez
• *Membre du Conseil de surveillance* Eurazeo • *Administrateur* Institut Curie.

Christian Laubie

Né en 1938
• Actions détenues : 57 192
• *Président* Alfabanque
• *Administrateur* BSN Glasspack.

Philippe Lenain⁽¹⁾

Né en 1936
• Actions détenues : 3 900
• *Administrateur* Eco-Emballages ; Nord Est.

Jacques Nahmias indépendant*

Né en 1947
• Actions détenues : 1 384
• *Président-directeur général* Pétrofrance chimie SA • *Directeur général, administrateur* Pétrofrance SA • *Administrateur* Danone SA.

Edouard de Royère⁽¹⁾ indépendant*

Né en 1932
• Actions détenues : 1 000
• *Président d'honneur, membre du Conseil de surveillance* L'Air Liquide SA
• *Président* ANSA
• *Administrateur* L'Oréal ; Sodexho.

Jérôme Seydoux indépendant*

Né en 1934
• Actions détenues : 1 016
• *Président* Pathé SAS, Pathé Distribution SAS • *Membre du Conseil de surveillance* Accor.

7 administrateurs indépendants* sur 13, soit un taux de 54% au 31/12/02.

Nouvelles nominations

Trois nouvelles nominations seront soumises au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 11 avril 2003 :

- *Richard Goblet d'Alviella*, indépendant*, 54 ans, administrateur délégué Sofina SA.
- *Hakan Mogren*, indépendant*, 58 ans, Président Reckitt Benckiser, Vice-président directeur général Astra Zeneca plc.
- *Benoît Potier*, indépendant*, 45 ans, Président du Directoire Air Liquide.

Au 11 avril 2003, 8 administrateurs sur 13 seront indépendants, soit un taux de 62%.

* indépendant, conformément à la définition du rapport Viénot

(1) quitte le Conseil d'administration le 11 avril 2003

Administrateurs honoraires

Daniel Carasso
Président d'honneur

Yves Boël

Jean-Claude Haas

Comité exécutif (au 31/12/2002)

Franck Riboud
Président-directeur général

Jacques Vincent
Vice-président,
Directeur général délégué

Jean-René Buisson
Secrétaire général

Emmanuel Faber
Directeur général,
Finance, Stratégie et
Systèmes d'information

Georges Casala
Directeur général, Stratégie
d'internationalisation

Jean-Louis Gourbin
Directeur général, Biscuits et
Produits Céréaliers

Simon Israel
Directeur général,
Asie-Pacifique

Pierre Cohade⁽¹⁾
Directeur général, Boissons

Bernard Hours
Directeur général,
Produits Laitiers Frais

Franck Mougin
Directeur général,
Ressources humaines

La moyenne d'âge du
Comité exécutif est de
50 ans.
Les **9** membres en
fonction au 31/12/2002
ont reçu collectivement
une rémunération⁽²⁾ de
9 millions d'euros en
2002.

(1) entré en fonction début février 2003 (2) rémunérations fixes et variables reçues de l'ensemble des sociétés du Groupe

Comité
d'audit

Jean Gandois*
Président

Yves Cannac*⁽¹⁾

**Richard Goblet
d'Alviella*⁽²⁾**

Christian Laubie

Comité des
nominations

Michel David-Weill
Président

Yves Cannac*⁽¹⁾

Benoît Potier*⁽²⁾

Edouard de Royère*⁽¹⁾

Jérôme Seydoux*

Comité des
rémunérations

Michel David-Weill
Président

Jean Gandois*

Jérôme Seydoux*

Commissaires
aux comptes

TITULAIRES •
**PricewaterhouseCoopers
Audit**

Mazars & Guérard

SUPLÉANTS •

Marc Chauveau
Denis Grison

* indépendant, conformément à la définition du rapport Viénot (1) quitte le Conseil d'administration le 11 avril 2003 (2) fera partie du Comité à partir du 11 avril 2003

Rémunération 2002 des membres
du Conseil d'administration et des Comités**Le Conseil
d'administration**

Jetons de 16 000 euros par
an et par administrateur⁽³⁾.

**Le Comité des
nominations**

8 000 euros par an pour
le Président • 4 000 euros
par an par membre.

Le Comité d'audit

8 000 euros par an pour
le Président • 4 000 euros
par an par membre.

**Le Comité des
rémunérations**

4 000 euros par an pour
le Président • 2 000 euros
par an par membre.

(3) non perçu par les membres du Comité exécutif

Un gouvernement d'entreprise renforcé

Conformément aux recommandations du rapport Bouton, le Conseil d'administration a procédé à une évaluation de son mode de fonctionnement et a décidé notamment les modifications suivantes avec effet immédiat :

- les jetons de présence comprennent désormais une part variable de **50%** et les jetons supplémentaires attribués aux membres des différents comités sont, en totalité, fonction de l'assiduité des membres aux séances desdits comités,
- le règlement intérieur du conseil a été renforcé et prévoit une liste de décisions pour lesquelles le Conseil d'administration doit être consulté.

Faits marquants 2002

Poursuite du recentrage du Groupe sur ses trois métiers

AVRIL • Cession des activités de Galbani en Italie pour 1 015 millions d'euros.

SEPTEMBRE • Finalisation de la cession des activités brassicoles européennes à Scottish & Newcastle pour un montant d'environ 2 300 millions d'euros.

Poursuite d'une politique de croissance externe active

FÉVRIER • Succès de l'offre public d'achat lancée sur Frucor dans les boissons en Nouvelle-Zélande • Signature d'un contrat permettant à DANONE de porter sa participation à 88% du capital de Zywiec Zdroj, leader de l'eau en Pologne.

AVRIL • Signature d'un accord cadre avec The Coca-Cola Company pour le marketing, les ventes et la distribution d'Evian en Amérique du Nord.

JUIN • Accord de partenariat entre The Coca-Cola Company et le Groupe DANONE pour la production, la commercialisation et la distribution des eaux de source domestiques en bouteilles du Groupe aux États-Unis.

AOÛT • Acquisition de Shape, n°2 sur le segment des produits laitiers frais allégés au Royaume-Uni. Le Groupe double ainsi son chiffre d'affaires et devient n°3 sur le marché britannique des Produits Laitiers Frais.

SEPTEMBRE • Signature d'un accord de partenariat avec Kirin, l'un des leaders japonais des boissons, et le Groupe Mitsubishi pour l'importation, le marketing et la commercialisation de Volvic au Japon ainsi que la production, le marketing et la commercialisation de la marque japonaise Alkali Ion développée par Kirin Beverage Corp.

2002, une performance en ligne avec les objectifs annoncés

• une croissance organique des ventes de **+6%** • la marge opérationnelle progresse de **11,1% à 11,7%** • le bénéfice net par action augmente de **+10,9%⁽¹⁾**

(1) hors éléments exceptionnels non récurrents

OCTOBRE • Acquisition de la société Patrimoine des Eaux du Québec, n°3 du marché canadien du HOD et leader dans la région de la ville de Québec. Le Groupe renforce ainsi sa position de leader sur le marché canadien de l'eau en bonbonnes • Signature d'un protocole d'accord pour acquérir Chateaud'eau International, leader français de l'eau en bonbonnes et acteur majeur du marché européen. Par son entrée sur le marché européen du HOD, le Groupe DANONE consolide sa position de n°1 mondial de ce marché, grâce à ses positions de leader sur le continent américain (Canada, États-Unis, Mexique, Argentine), et en Asie (n°1 en Indonésie et en Chine).

NOVEMBRE • Signature d'un protocole d'accord pour l'acquisition de Sparkling Spring Water Holdings, qui permet au Groupe de renforcer ses positions sur les marchés nord américain et européen de l'eau en bonbonnes.

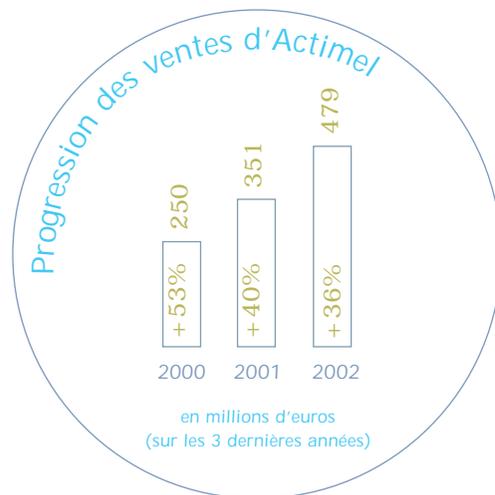


* hors exportations Evian-Volvic au Japon

Succès de l'innovation

L'innovation a continué de constituer un vecteur de croissance majeur :

- le concept allégé Taillefine/Vitalinea a affiché une croissance de ses ventes de plus de 15% et représente près d'1 milliard de chiffre d'affaires ;
- grand succès des eaux aromatisées ;
- forte croissance de la marque de biscuits Tiger/Biskuat en Asie ;
- Actimel, présent dans plus de 20 pays, confirme son potentiel de croissance.



Bourse et financement

AVRIL • Une nouvelle autorisation de rachats d'actions est votée en Assemblée générale.

OCTOBRE • Annulation de 2,8 millions d'actions détenues en autocontrôle.

DÉCEMBRE • Annulation d'1,4 million d'actions détenues en autocontrôle • Le titre clôture à 128,2 euros soit une baisse de 6,5% sur l'année 2002 alors que le CAC 40 et l'Eurostoxx 50 ont baissé respectivement de 33,7% et 37,3% sur la même période.

Nominations

En 2002, Bernard Hours, nommé Directeur général du pôle Produits Laitiers Frais ainsi que Franck Mougin, nommé Directeur général des Ressources humaines Groupe, deviennent membres du Comité exécutif.

Début 2003, Pierre Cohade, nommé Directeur général du pôle Boissons, rejoint le Comité exécutif.

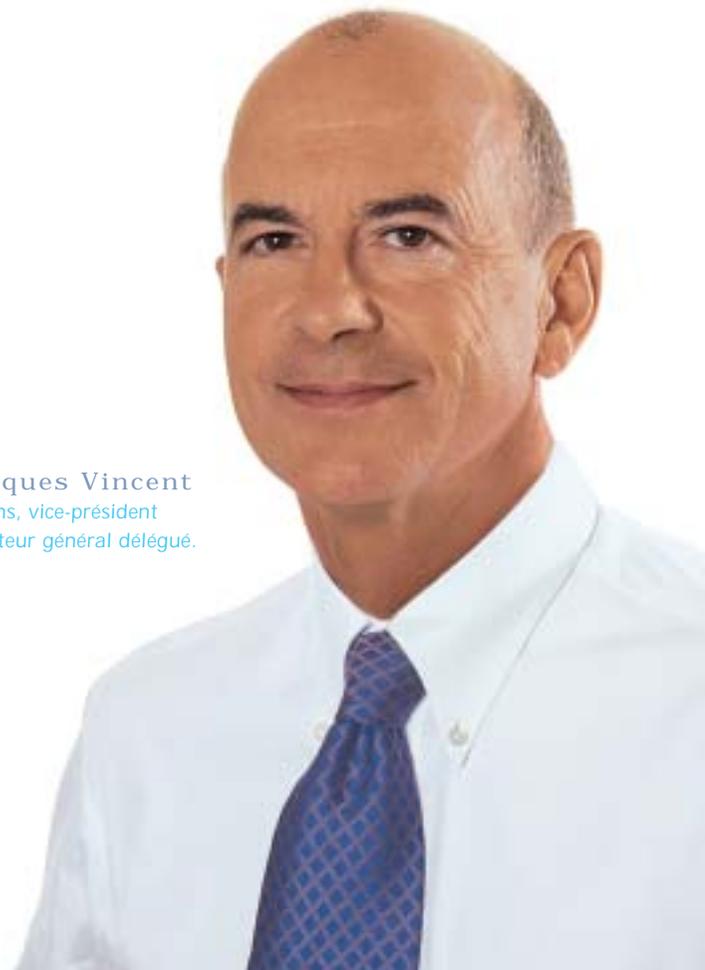
Accentuer l'efficacité des organisations

• Après avoir été mis en œuvre dans les sites pilotes, le projet THEMIS, qui vise à améliorer la performance globale du Groupe grâce à la mise en place du logiciel SAP, est entré dans sa phase de déploiement au cours de l'année 2002.

• Le nouveau centre de recherche mondial, Danone Vitapole, est opérationnel. Il regroupe dans un site unique l'ensemble des équipes R&D des trois métiers du Groupe.

• Avec plus d'1,5 milliard d'euros de contrats négociés en ligne par les acheteurs du Groupe DANONE, CPGmarket.com confirme son succès, et continue à être déployé en Europe de l'Ouest et dans le reste du monde.

• Afin d'améliorer sa productivité et ses performances industrielles, le Groupe DANONE a décidé de confier la gestion des utilités énergétiques et le traitement des eaux à usage industriel de ses sites de production à un partenaire privilégié, SUEZ, reconnu pour son expertise mondiale dans ce domaine.



Jacques Vincent
57 ans, vice-président
directeur général délégué.

Groupe DANONE : “the fastest moving food company”*

* L'entreprise agroalimentaire la plus rapide du marché

Produits Laitiers Frais, Boissons, et Biscuits et Produits Céréaliers, le tiercé gagnant de la croissance rentable

La cession des activités de Galbani début 2002 a représenté une étape supplémentaire dans la stratégie de recentrage poursuivie par le Groupe au cours des 5 dernières années. Près de la totalité des ventes du Groupe sont désormais réalisées sur 3 métiers, les Produits Laitiers Frais, les Boissons, et les Biscuits et Produits Céréaliers dont les taux de croissance sont parmi les plus élevés de l'industrie agroalimentaire. Les moteurs de cette croissance soutenue sont : un fort positionnement santé/bien-être, au centre des préoccupations des consommateurs et de nouvelles occasions de consommation (instants ou lieux), conjugués au dynamisme de la croissance des pays émergents. Cette focalisation sur 3 catégories dynamiques permet ainsi au Groupe de disposer d'un atout stratégique déterminant pour continuer à afficher une croissance supérieure à la moyenne du secteur.

Une géographie équilibrée des ventes

Avec 31% des ventes réalisées dans les pays émergents, le Groupe se rapproche de sa cible de répartition géographique du chiffre d'affaires à savoir 60% pays développés – 40% pays en développement. Cette plateforme géographique équilibrée lui permet de bénéficier à la fois du fort potentiel de développement des zones émergentes et de la solidité des marchés des pays développés.

Au cours de ces dernières années, le Groupe a bâti dans les pays émergents de très fortes positions locales de leader, se traduisant par une position de n°1 sur chacun de ses trois métiers.

Cette internationalisation réussie résulte d'une stratégie de focalisation sur un nombre limité de pays clés en terme de croissance, où le Groupe a acquis aujourd'hui une taille significative génératrice d'économies d'échelle.

Une présence internationale forte

- **41%** du chiffre d'affaires réalisé hors d'Europe occidentale
- **31%** du chiffre d'affaires réalisé dans les pays émergents
- Près de **15%** du chiffre d'affaires réalisé en Asie, 1^{ère} zone émergente du Groupe.

Des produits accessibles au plus grand nombre, des marques à forte notoriété ainsi que des systèmes de distribution garantissant une large diffusion des ventes et une forte proximité consommateur sont les leviers du modèle de croissance rentable du Groupe dans les pays émergents.

En Europe de l'Ouest, le Groupe dispose d'une combinaison d'atouts stratégiques lui permettant d'afficher une croissance soutenue et régulière : de très fortes positions historiques dans ses trois métiers ainsi qu'une connaissance du consommateur et une capacité d'innovation reconnues.

Des positions de leader mondial bâties sur de très fortes positions locales

Le Groupe DANONE occupe dans chacun de ses métiers une position d'acteur mondial de premier plan, qui lui confère un avantage compétitif majeur en termes d'expertise marketing, d'efficacité industrielle, de portefeuille produits ou encore d'efficacité de la recherche et développement. Ses positions de leader mondial sont bâties sur de solides positions locales de n°1, facteur clé de succès pour la construction d'une relation de proximité avec le consommateur et le développement de relations équilibrées et durables avec la grande distribution.

Des marques fortes et concentrées

Avec près de 60% de son chiffre d'affaires réalisés sous 4 marques (DANONE, Evian, LU et Wahaha), le Groupe bénéficie d'une efficacité accrue de ses dépenses publicitaires, ce qui représente un avantage déterminant dans la mise en œuvre d'une stratégie de croissance rentable fondée sur l'innovation et la construction d'une relation de proximité avec le consommateur. Cette capacité à optimiser les investissements publicitaires est encore renforcée par une politique volontariste de valorisation et de développement des marques "prénom" à l'image de Taillefine/Vitalinea sur le segment des allégés ou Prince sur la cible des enfants.



Une innovation ambitieuse au service du consommateur

Le succès de l'innovation du Groupe s'appuie sur une connaissance toujours plus pointue des consommateurs, un savoir-faire marketing unanimement reconnu, une recherche et développement particulièrement performante, des marques leaders et une expérience de premier plan dans la nutrition et la santé "active".

Pour capitaliser sur sa présence internationale et ses fortes positions locales de leader, le Groupe a mis en place des organisations transversales internationales, qui favorisent une diffusion géographique optimale des produits et concepts porteurs et permettent ainsi d'accélérer la croissance en optimisant les coûts. Dans cet objectif, le Groupe a regroupé début 2002 ses équipes de R&D mondiales au sein d'un centre de recherche multidisciplinaire unique.

Le Groupe DANONE a donné toute son ampleur aux programmes de gestion de la Relation client* (Danoé, Bingo, Danoneconseils.com), a accru leur rentabilité et a préparé les bases d'une internationalisation de cet avantage compétitif.

Pour accompagner l'évolution des modes de vie, le Groupe se renforce sur de nouveaux canaux de distribution tels le segment des bonnes livrées à domicile en Europe ou la consommation hors domicile ("away from home").

Privilégier un modèle de développement durable

Danone Way est une démarche originale qui permet de renforcer ce qui a toujours fait la force du Groupe DANONE : une performance économique indissociable du respect des hommes et de l'environnement. Danone Way doit ainsi permettre au Groupe de concilier mondialisation et proximité tout en respectant sa culture et ses valeurs. (voir p.19)

L'excellence opérationnelle au cœur du succès

Le Groupe a démontré au cours de ces dernières années sa capacité à s'adapter avec succès et rapidité aux changements de l'environnement économique et concurrentiel grâce à l'implication de ses équipes et à des organisations simples privilégiant la responsabilité et le partage d'expériences. Cette réactivité, qui fait la force du Groupe, l'a amené rapidement à placer les opportunités offertes par les nouvelles technologies de l'information au cœur de ses plans d'action pour améliorer l'efficacité de ses organisations.

Le Groupe a ainsi engagé d'importants projets afin de renforcer sa compétitivité :

- CPGmarket.com, plate-forme d'achats en ligne, qui marque une nouvelle étape dans la mise en œuvre de son programme d'achats centralisés.
- THEMIS, projet visant à améliorer l'efficacité collective grâce à la mise en place du logiciel SAP.

* ou Customer Relationship Management (CRM)

Favoriser l'efficacité collective

Danone Vitapole, un catalyseur d'innovation pour apporter à l'Homme ce que nature, science et technologie ont de meilleur

Danone Vitapole est opérationnel depuis septembre 2002. Au service des 3 métiers du Groupe, environ 500 chercheurs, ingénieurs et techniciens R&D de plus de 20 nationalités différentes sont désormais rassemblés dans ce centre qui accueille ainsi 60 % des compétences R&D mondiales du Groupe.

Véritable outil de synergies, Danone Vitapole rend ainsi possible une étroite collaboration entre la recherche et les équipes développements de ses 3 métiers. Se rapprocher pour générer des connaissances applicables à court et moyen terme et construire plus vite des concepts de rupture, décliner ces innovations sur les 3 métiers du Groupe et les déployer dans plusieurs pays, tels sont les objectifs de Danone Vitapole.

En se rapprochant de l'ensemble des partenaires de l'innovation que sont le marketing, les achats et l'industriel, la R&D devient également plus proche des consommateurs, sur tous les marchés, plus rapide dans la conception et le lancement des nouveaux produits et plus forte dans ses différents métiers.

LA SAGA DU CRÉMEUX : UN SUCCÈS MONDIAL, FRUIT DE LA DÉMARCHE PLURIDISCIPLINAIRE DE DANONE VITAPOLE •

Comment offrir aux consommateurs un yoghourt à texture crémeuse, véritable symbiose du plaisir et de la santé? Ainsi était lancé, en avril 2001, le défi de l'onctuosité auprès des équipes R&D de Danone Vitapole. Pour construire de véritables barrières techniques reposant sur le cœur de métier du Groupe, le ferment, Danone Vitapole devait se focaliser sur le socle le plus difficile à bâtir : l'onctuosité sans matière grasse. La marque Vitalinéa, mondialement déployée, serait le porteur de cette attente.

Seule une démarche intégrée et pluridisciplinaire pouvait alors permettre de relever ce défi en quelques mois.

La prise en compte des préférences alimentaires des consommateurs (typologie de texture, préférence de fruits, de couleur, de brillance), la valorisation du pouvoir texturant naturel des protéines du lait et l'exploration de nouvelles technologies de lissage ont alors été assemblées pour lancer, en moins de 4 mois, la marque Cremosso en France.

Cette expérience redonnait alors un souffle à la saga de l'onctuosité, aujourd'hui déclinée mondialement sur de nombreuses marques, telles que Grandfrutta, Crème de yaourt, la Crème, Fruix.

UN BÂTIMENT ACCÉLÉRATEUR DE SYNERGIES SCIENTIFIQUES •



Danone Vitapole est construit autour d'une idée essentielle : réunir les métiers R&D et combiner les savoir-faire en favorisant la créativité et le partage des compétences et des équipements, au service de toutes les marques du Groupe.

Encadré par des ailes latérales abritant les bureaux et les laboratoires, Danone Vitapole se concentre autour d'une halle technologique centrale, de 10 000 m² constituée d'ateliers pilotes semi-industriels. Ces pilotes Produits Laitiers Frais, Biscuits, Eaux, Fruits et Bio-procédés, sont équipés de plates-formes automatisées et modulables, capables de simuler les processus industriels.

THEMIS “c’est parler le même langage”

Le projet THEMIS, lancé en 2001, est un des projets majeurs du Groupe qui vise à améliorer la performance collective en diffusant les meilleures pratiques au sein de l’organisation.

S’appuyant sur la mise en place du logiciel SAP, ce projet est avant tout une occasion privilégiée de revoir les organisations et les méthodes de travail. Le Groupe dans son ensemble, au niveau local ou global, pourra ainsi continuer à valoriser ce qui a toujours fait sa force : sa réactivité et sa capacité à faire du changement le moteur de sa réussite.

Ceci passe par la simplification et l’harmonisation des processus opérationnels à l’intérieur du Groupe. Toutes les fonctions sont concernées, du commercial à l’industriel en passant par la logistique, les achats, la qualité, le marketing, sans oublier la finance et les ressources humaines.

L’amélioration des processus de prévision et planification des ventes permettra par exemple d’optimiser la gestion des flux physiques de produits finis et matières premières. Ceci favorisera notamment une réduction des stocks et des coûts d’obsolescence, mais aussi une amélioration du taux de service client par une diminution des ruptures d’approvisionnement.

Les relations du Groupe avec ses partenaires, clients ou fournisseurs, s’en trouveront ainsi renforcées.

La définition de codifications communes, en facilitant la collecte et la consolidation de données, contribuera à accroître l’efficacité d’une approche transversale par fonction et d’un management global des activités.

L’harmonisation des processus et des outils permettra également d’accélérer l’intégration de sociétés nouvellement acquises.

Après une mise en œuvre réussie du projet sur 4 sites pilotes, le déploiement global a débuté mi-2002 et impliquera d’ici 2004 une trentaine de sociétés à travers le monde. Les unités opérationnelles du Groupe seront ainsi progressivement dotées des moyens d’être encore meilleures dans leur capacité à anticiper, à décider vite et à exécuter dans le souci constant d’une efficacité accrue, pour le bénéfice du Groupe et de ses partenaires (consommateurs, clients et fournisseurs).

En introduisant des pratiques et un langage commun, THEMIS est aussi une façon privilégiée de fédérer le Groupe, au-delà des fonctions et des pays.

Le Groupe DANONE et les achats en ligne : une longueur d’avance !

Ces derniers 18 mois, dans un objectif d’efficacité et d’optimisation des processus, le Groupe DANONE, promoteur du projet CPGmarket.com et client parmi les plus actifs de cette place de marché, a largement favorisé la promotion d’internet dans les achats, pilotant ainsi plus de 1 000 projets sur plus de 160 marchés différents de matières premières, packaging et services.

Ainsi en 2002, plus de 25% des volumes d’achats du Groupe dans le monde, 35% en Europe occidentale, ont été effectués en ligne. Cet objectif affiché d’acheter toujours plus efficacement en optimisant les processus d’approvisionnement s’est traduit par une automatisation des démarches répétitives, un partage systématique des modèles, une plus grande mutualisation des achats au sein du Groupe et un accès en temps réel aux “best practices” élaborées par les utilisateurs de l’outil.

Aujourd’hui, 40 filiales du Groupe utilisent CPGmarket.com dans 20 pays, avec en 2003, un objectif d’utilisation mondiale. Depuis le lancement du projet au printemps 2001, plus d’1,5 milliard d’euros de contrats ont été négociés en ligne par des acheteurs du Groupe DANONE.

En proposant un accès rapide et démultiplié aux marchés, l’outil en ligne permet de récupérer jusqu’à 400 offres en une journée, d’obtenir une lisibilité très fine des prix du marché, et ainsi de gagner en réactivité. La plate-forme facilite et structure aussi les échanges d’informations entre les filiales et les fournisseurs, permettant une rationalisation des processus et des gains de temps sensibles.

CPGmarket.com est la première place de marché du secteur des produits de grande consommation. Créée par DANONE, Henkel et Nestlé, elle compte aujourd’hui **30** grandes entreprises clientes et **6 000** fournisseurs.

La démarche DANONE

Responsabilité et anticipation

Quels sont les critères pertinents pour mesurer la performance? En quoi l'entreprise contribue-t-elle au développement au sens large? Quel est son rôle dans la Cité? Ces questions refont surface aujourd'hui dans l'opinion publique, elles sont légitimes.

Il y a 30 ans déjà, le Groupe DANONE a proposé des pistes de réponses, à travers le "double projet économique et social" lancé par son fondateur Antoine Riboud. Pas à pas, la politique du Groupe en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale a pris forme, appuyée par la conviction toujours vivace qu'une telle politique constitue un réel avantage compétitif et contribue à la performance globale de l'entreprise.

L'année 2002 a permis au Groupe de consolider l'organisation de ces fonctions centrales et de poursuivre les efforts engagés pour répondre à un contexte désormais international et des attentes de plus en plus fortes.

Etre ouvert sur le monde extérieur, une question d'état d'esprit

La connaissance de son environnement est la condition sine qua non pour agir de manière responsable. Nous sommes convaincus depuis longtemps que les managers du Groupe ont un rôle à jouer dans la compréhension et le dialogue avec les différents acteurs présents là où l'entreprise est implantée. Ce travail de proximité "par temps calme" permet de créer un climat favorable et constructif. C'est un moyen d'anticiper pour être plus réactif en cas de crise.

Ainsi, il y a déjà plusieurs années, une démarche innovante de formation à l'environnement socio-politique avait été engagée pour aider les directeurs d'usines en Europe à renforcer leurs relations avec les acteurs locaux. Depuis, le Groupe a développé de nouvelles approches vis-à-vis de son environnement en particulier pour protéger la réputation de l'entreprise : d'abord par la structuration d'un dispositif de gestion de crise qui a montré son efficacité, et plus récemment par la mise en place d'une direction des relations extérieures qui met l'accent sur l'intelligence économique et la veille au sens large.



Jean-René Buisson
55 ans, Secrétaire général
du Groupe.

Une gestion de crise renforcée

- En 2002, le Groupe DANONE a poursuivi ses efforts de formation des membres des cellules de crise dans les filiales et de partage des bonnes pratiques.
- Un nouvel outil de reporting des crises – assurant efficacité et confidentialité – a été développé et sera déployé en 2003.
- Les Responsables de crise du monde entier se sont réunis pour la première fois en septembre 2002 à Paris.
- DANONE a, par ailleurs, engagé une réflexion avec ses clients, les distributeurs et avec certains fournisseurs en vue d'améliorer ensemble la prévention et la gestion de crise.

Danone Way, des indicateurs pour progresser

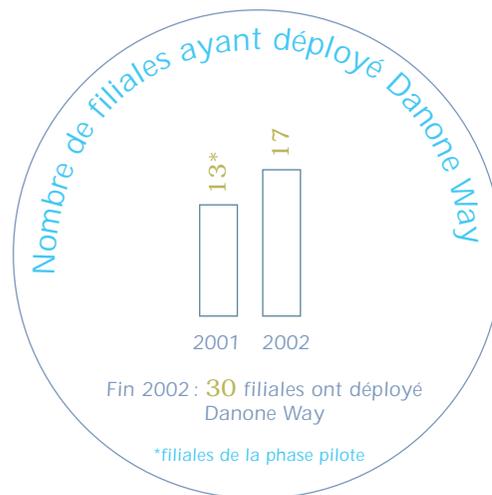
Danone Way est la démarche originale d'une entreprise qui a toujours fait le lien entre la performance économique et la responsabilité sociale. Danone Way permet ainsi de définir les bons comportements d'une entreprise mondiale performante.

Au cours des dix dernières années, les effectifs hors d'Europe occidentale sont passés de 6% à 74% et la présence du Groupe dans les pays émergents s'est accentuée. Dans ce contexte d'internationalisation rapide, Danone Way a été conçu comme un outil de pilotage de la responsabilité sociale et environnementale, destiné à toutes les sociétés du Groupe DANONE. L'objectif est de partager une culture commune et de diffuser les meilleures pratiques à l'intérieur du Groupe. Localement, Danone Way permet aux filiales de connaître les attentes du Groupe, d'identifier les enjeux locaux et de fixer des actions de progrès. Au niveau global, c'est un moyen d'enrichir le dialogue entre le Groupe et ses partenaires : clients/consommateurs, fournisseurs, environnement, société civile, actionnaires et salariés.

Danone Way repose sur une démarche participative de l'ensemble des salariés et se présente comme un questionnaire accessible sur Intranet permettant à chaque filiale de s'auto-évaluer sur 130 pratiques, à partir d'une échelle de 1 à 4 allant du plus faible au plus fort niveau d'application. Les pratiques concernent chacun des domaines où la responsabilité de l'entreprise est engagée : la sécurité alimentaire, le respect de l'environnement, la politique humaine, les relations avec les fournisseurs... Danone Way ne fixe pas des règles de conduite figées mais donne des repères et des parcours de progression.

Le déploiement de Danone Way dans le monde

- En 2002, environ **1 600** salariés (hors membres des Comités de direction) ont participé à des groupes de travail Danone Way, c'est-à-dire dans chaque filiale jusqu'à **30%** de l'effectif.
- En 2003 : **30** nouvelles filiales déploieront Danone Way et les **13** filiales de la phase pilote conduiront une nouvelle auto-évaluation (tous les deux ans).



Le consommateur, notre premier partenaire

La satisfaction des consommateurs est l'objectif final vers lequel chacun tend dans l'organisation. Elle passe avant tout par l'écoute. Ainsi, les sociétés du Groupe ont développé un ensemble d'outils à disposition des consommateurs pour favoriser le dialogue : une plate-forme téléphonique de "service consommateurs" développée en France et déployée dans plusieurs pays, des sites internet offrant des forums de questions-réponses, un magazine "Danoé" diffusé aux familles en France, etc. Dans chaque pays, les réclamations consommateurs sont suivies et analysées avec précision afin de mesurer les axes de progrès.

Pédagogie et transparence

Le Groupe a lancé en 2002 une lettre "sécurité des aliments" destinée aux leaders d'opinion en France et diffusée à l'ensemble des filiales du Groupe.

Les sociétés du Groupe éditent un certain nombre de guides pour informer et sensibiliser les consommateurs, par exemple :

- le "guide de la sécurité alimentaire", traduit en plusieurs langues ;
- le "guide d'achat pour les consommateurs allergiques" en France.

Au-delà de cette approche "classique" du consommateur, et compte tenu du rôle que joue l'opinion publique à travers la voix des associations de consommateurs, le Groupe DANONE est en contact permanent avec ces associations, afin de répondre au mieux à leurs préoccupations et de progresser avec elles de manière constructive.

La qualité des produits, un enjeu stratégique majeur

Le Groupe DANONE conduit depuis de nombreuses années une politique active visant à garantir aux consommateurs des produits sûrs, c'est-à-dire sans risque pour la santé et apportant un bienfait nutritionnel. Il participe à l'évolution et à la mise en œuvre des réglementations locales et internationales dans le domaine de la sécurité alimentaire (hygiène, emballages, ingrédients, etc.) mais aussi plus largement sur les questions de santé publique et d'éthique (additions de vitamines et minéraux, allégations nutritionnelles).

Le Groupe dispose par ailleurs d'un Centre de Sécurité des Aliments, en charge de l'identification et de l'évaluation des divers risques (microbiologiques, chimiques, physiques) propres aux activités du Groupe.

Certifications ISO

Depuis 1987, l'International Standardization Organization (ISO) élabore des normes sur le management de la qualité (série 9000) et de l'environnement (série 14000). Les certificats, valables 3 ans, sont établis et contrôlés lors d'audits par des experts indépendants.

- **98** sites industriels du Groupe disposent de la certification qualité ISO 9000.
- La certification ISO 14000 des usines s'est accélérée : **54** sont aujourd'hui certifiées et près de **30** ont engagé la démarche.

Le Groupe mène une action continue afin de toujours mieux maîtriser la qualité de ses produits :

- en amont, la chaîne d'approvisionnement est sécurisée grâce à une parfaite connaissance des matières achetées (audits fournisseurs, visa "sécurité alimentaire", plans de surveillance, analyses produits) ;
- en usine, à travers une maîtrise des processus de production (définition et mise en œuvre des bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication, utilisation de méthodes internationales comme le HACCP, analyse des points critiques pour leur maîtrise) ;
- en aval, grâce à une politique rigoureuse de codage des lots et de maîtrise des conditions de stockage et de transport (notamment surveillance de la température).

Des formations dans le monde entier

En 2002, **84** managers de la fonction assurance-qualité formés à la gestion de la qualité (252 depuis 1999), **72** managers ont suivi le module Food Safety Management (91 depuis fin 2001).

Certains risques (comme les allergies par exemple) font l'objet d'une attention toute particulière, le Groupe, imposant à ses filiales un dispositif allant bien au-delà de la réglementation.

La mise en place d'une Direction qualité Groupe répond à un double besoin de cohérence et de consolidation. En effet, elle permet de piloter l'ensemble de ces politiques de manière transversale sur les trois métiers du Groupe, et au-delà de la sécurité alimentaire, de fluidifier et de sécuriser les processus, de développer les compétences et d'animer les managers de la filière qualité pour en faire des partenaires des opérationnels sur le terrain.

Protection de l'environnement : des objectifs clairs et précis

Le Groupe DANONE conduit une politique active visant à limiter le plus possible les effets de ses usines, de ses emballages et de ses produits sur l'environnement et à réduire au minimum l'emploi des ressources naturelles non-renouvelables. L'année 2002 a été principalement consacrée à la mise en œuvre des objectifs fixés par le Comité exécutif en septembre 2001 pour les 10 ans à venir : réduction de 30% des consommations d'eau et d'énergie, réduction de 10% du poids unitaire des emballages.

Les données demandées dans le décret relatif à la communication environnementale et sociale (décret n° 2002-221 du 28/02/2002) figurent dans le rapport détaillé de responsabilité sociale et environnementale disponible sur simple demande ou sur le site : www.responsabilite.danone.fr

Afin de s'assurer de la conformité réglementaire, de la maîtrise des risques et de la réduction des consommations, le Groupe a mis en place un suivi d'indicateurs de performance et un programme d'audits environnementaux de ses sites industriels, en cours de réalisation par un cabinet spécialisé.

L'agriculture fournit l'essentiel des matières premières nécessaires à la fabrication des produits du Groupe DANONE. Celui-ci, soucieux à la fois de la qualité de ses produits et de l'environnement, encourage les agriculteurs à pratiquer l'agriculture raisonnée et responsable. Trois opérations pilotes (lait, céréales, fruits) ont ainsi été lancées en France en 2002.

Le respect de l'environnement passe également par la maîtrise des emballages, leur récupération, leur valorisation sous forme de produits recyclés ou énergie. Le Groupe s'est engagé depuis 1992 dans cette voie en étant en France à l'origine de la société ECO-EMBALLAGES. A l'étranger, le Groupe DANONE participe activement aux opérations du type "point vert" favorisant collecte et recyclage des emballages. Cette politique s'est aussi traduite par un important travail interne de formation et de sensibilisation des équipes opérationnelles à la réduction du poids des emballages. Un nouveau guide de conception écologique des emballages a par exemple été diffusé dans le Groupe en 2002.

De manière générale, la communication environnementale et la formation ont été renforcées, particulièrement en direction des pays d'Europe de l'Est, d'Amérique et d'Asie (site intranet, diffusion de guides, CD-Rom de formation ISO 14001, lettre d'information sur l'environnement et réunions régionales).

La journée DANONE pour l'enfance, une initiative emblématique

En décembre 2002, le Groupe DANONE a lancé une opération de mobilisation interne auprès de l'ensemble de ses filiales dans le monde : la journée DANONE pour l'enfance. Une journée au cours de laquelle les salariés ont été invités à se mobiliser en faveur de projets locaux d'aide à l'enfance.

Le principe était simple : autour de chaque usine, siège social ou base logistique, sélectionner avec la participation des salariés un organisme (école, hôpital, association, centre d'accueil...) venant en aide à des enfants en difficulté. Puis, organiser un événement de mobilisation pour soutenir l'organisme choisi. De son côté, le Groupe a apporté un soutien financier à chaque projet.

Forte mobilisation

La journée DANONE pour l'enfance a mobilisé **53** filiales autour de **115** projets soutenus, et ce dans **27** pays différents.

115 projets ont pu ainsi voir le jour à travers le monde, tous destinés à créer une dynamique collective forte autour de besoins locaux liés à l'enfance. Chaque site du Groupe s'est appuyé sur une équipe de salariés pour porter et faire vivre l'opération auprès de tous à travers des initiatives diverses : la collecte de livres, de jeux, de jouets, de matériel scolaire, audio et informatique, la mise en place d'actions variées pour lever des fonds, l'organisation et/ou le financement de sorties récréatives, d'animations à l'hôpital, d'événements sportifs et ludiques, la réhabilitation de locaux...

Cette opération sera renouvelée en 2003. Elle témoigne de l'engagement de DANONE sur le plan "sociétal" : un mécénat fondé sur des actes concrets et qui mobilise les salariés localement.

La réorganisation européenne du pôle Biscuits s'achève

L'année 2002 a été consacrée aux efforts pour tenir les engagements pris en matière de réindustrialisation et de reclassement.

Des accords de réindustrialisation ont été conclus pour chacun des sites concernés. Au total, plus de 2 200 emplois (dont 1 300 en France) seront ainsi créés en Europe à l'horizon 2005, soit plus que les emplois perdus.

Les actions de reclassement ont bien avancé et restent la priorité du Groupe DANONE.

Pays	Nombre de salariés concernés	Nombre de salariés reclassés*	Pourcentage de salariés reclassés
France	794	446	56%
Belgique	415	363	87%
Pays-Bas	212	212	100%
Italie	274	153	56%
Hongrie	330	273	83%
Total Europe	2 025	1 450	72%

* au 31/01/03

Accompagner la performance

La gestion des hommes fait depuis longtemps la spécificité et la force du Groupe DANONE. En 2002, l'arrivée de Franck Mougin à la tête de la Direction générale des Ressources Humaines a permis de poursuivre la construction d'une fonction Ressources Humaines à la fois professionnelle, utile aux entités opérationnelles et cohérente avec les valeurs du Groupe.

Organisation : simplicité et proximité

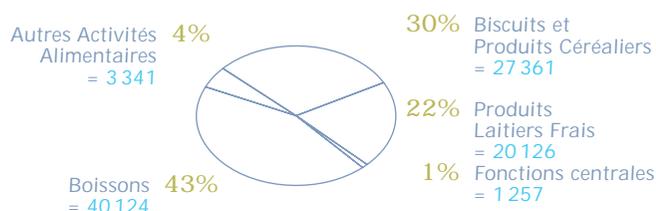
Pour coller aux structures du Groupe et répondre au mieux aux besoins des filiales, la fonction Ressources Humaines opérationnelle est désormais structurée par pôle. Ce "front office" s'appuie sur les équipes Ressources Humaines centrales spécialisées sur des thèmes transversaux identifiés depuis plusieurs années comme prioritaires : les rémunérations, l'organisation et la gestion des connaissances, l'intégration des acquisitions, le recrutement, la gestion des dirigeants. C'est au niveau de ce "back office"

que sont conçues les politiques Groupe et que leur application est contrôlée. Par ailleurs, les services communs partagés au niveau d'un pays ont fait la preuve de leur efficacité et continuent de se mettre en place.

Odyssée : le voyage continue...

Parce que DANONE est convaincu que sa performance dépend de la qualité des hommes et des femmes qui le font avancer tous les jours, tout doit être mis en œuvre pour devenir et rester l'employeur préféré ("best employer of choice") dans chaque pays où DANONE est implanté. Or pour attirer et motiver les talents, il faut en permanence progresser sur le plan du management. C'est pourquoi le programme Odyssée lancé en 2001 par le comité exécutif s'est poursuivi en 2002, avec notamment un séminaire en Asie. Il a rassemblé tous les membres des comités de direction de cette zone qui représente aujourd'hui près de la moitié des salariés du Groupe. Dans l'ensemble des filiales, l'accent est mis cette année sur la poursuite des efforts de développement individuel grâce aux outils comme l'évaluation 360° et le coaching proposés aux directeurs et progressivement à tous les managers du Groupe. Au niveau collectif, la performance managériale est suivie à travers des indicateurs clés, que les résultats de l'enquête "baromètre manager" permettront de compléter l'an prochain.

Effectifs Groupe par pôle



Effectifs Groupe par zone

	2001		2002
France	12 275	12%	12 236
Reste Europe occidentale	16 027	16%	11 621
Sous-total Europe occidentale	28 302	28%	23 857
Europe centrale	9 987	10%	9 497
Asie-Pacifique	44 276	44%	41 961
Amérique	17 995	18%	16 894
Sous-total reste du monde	72 258	72%	68 352
TOTAL	100 560	100%	92 209

Franck Mougin
44 ans, Directeur général,
Ressources Humaines.



Nouvelles technologies : au service de l'ensemble des salariés

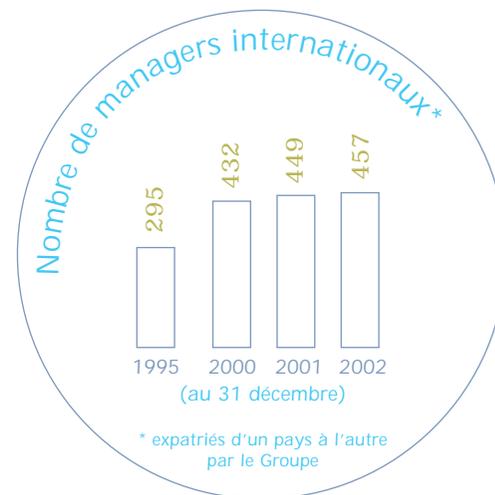
Le projet HIRIS poursuit sur sa lancée en 2002 : ce système d'information Ressources Humaines est aujourd'hui déployé dans 28 sociétés en Europe et sur le continent américain et concerne près de 30 000 salariés. L'ambition est de couvrir la majorité des pays d'ici mi-2004. Un tel outil permet de partager dans l'ensemble des filiales les mêmes méthodes et de mieux connaître l'ensemble des hommes et des femmes du Groupe. C'est ainsi, pour le Groupe, une aide précieuse pour atteindre ses objectifs en matière d'efficacité administrative, de mobilité interne et d'internationalisation des ressources. Du point de vue des salariés, chacun a ainsi un accès direct à ses informations personnelles et peut consulter les postes à pourvoir en interne et y postuler en ligne.

L'international comme horizon

Depuis quelques années, le défi permanent de la fonction Ressources Humaines est d'accompagner le développement de DANONE à l'international. Trois chantiers ont fortement avancé en 2002 :

RECRUTEMENT • pour recruter des talents partout dans le monde, DANONE a développé une campagne de communication institutionnelle déployée sur tous les continents et déclinée sur internet à travers le lancement du nouveau site www.danonepeople.com. Plus de 10 pays utilisent déjà ce site et les candidats sont venus s'y inscrire en nombre, consacrant ainsi le succès de ce projet qui a permis de construire une image d'employeur homogène et vivante.

MOBILITÉ • la population de managers internationaux a encore évolué cette année et devient plus diverse en termes de nationalités et de destinations. Pour les accompagner, DANONE dispose d'une équipe dédiée, qui prépare leur départ comme leur retour, en intégrant les aspects administratifs, financiers et humains. Les jeunes bénéficient d'un programme spécifique qui leur permet de démarrer leur carrière dans le Groupe par un poste à l'étranger. Depuis son lancement en 1997, ils sont plus de 280 "International Graduates" à avoir été recrutés dans ce programme.



INTÉGRATION DES NOUVELLES SOCIÉTÉS • comment accueillir de manière à la fois rapide et harmonieuse ces sociétés qui rejoignent le Groupe à la suite d'acquisitions et de partenariats ? Les équipes Ressources Humaines et du développement ont conçu ensemble un kit pratique à la disposition du comité de direction pour lui faciliter la tâche lors de la première année. Adapté selon le contexte (pays, taille de la filiale, propriété du capital, etc.), cet outil permet de sécuriser le processus d'intégration. Il est complété par un travail sur le terrain avec la cellule d'intégration, où des représentants du Groupe prennent le temps d'expliquer les modes de fonctionnement DANONE et de transmettre les valeurs. Enfin, Danone Way est aussi une opportunité clé pour comprendre la démarche et la spécificité du Groupe (cf. page 19).



Gouvernement de l'entreprise

La Direction du Groupe DANONE

Afin de renforcer sa capacité d'analyse, de décision et de contrôle, le Conseil d'Administration dispose de trois comités :

- Le comité des nominations, dont la mission est de s'assurer de l'adéquation des moyens humains clés mis en œuvre pour répondre aux objectifs du Groupe. Il s'est réuni trois fois en 2002.
- Le comité d'audit, dont la mission est de s'assurer du respect des principes de bonne gestion et de prudence dans l'établissement des normes et procédures internes, l'établissement des comptes et la politique de gestion des risques. Il s'est réuni trois fois en 2002.
- Le comité des rémunérations, qui veille à la cohérence de la politique de rémunération des dirigeants avec les conditions de marché en vigueur dans des sociétés comparables au Groupe DANONE. Il s'est réuni une fois en 2002.

Conseil d'administration au 31/12/02

13 membres, dont **7** indépendants, mandat de 3 ans renouvelable, **1 000** actions minimum détenues par chaque administrateur à titre personnel • **5** conseils se sont réunis en 2002, avec un taux de présence moyen de **82%** de ses membres.

Rémunération et stock-options

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

Au 31/12/02 : **3 554 335** options attribuées non levées (dont **678 600** détenues par les membres du Comité exécutif) à un prix d'exercice compris entre **64,10** euros et **155,82** euros • La durée des plans est de **8** ans.

Ce système, qui concerne environ 1 200 personnes, combine :

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

Rémunération des mandataires sociaux, membres de la Direction générale

E. Riboud

(Président-directeur général)

- Rémunération 2002 totale⁽¹⁾ : **2 400 000** euros.
- Attribution d'options en 2002 : **50 000** (au prix de 138,81 euros).
- Levées d'options en 2002 : **49 000** (au prix de 53,66 euros).

J. Vincent

(Vice-président directeur général délégué)

- Rémunération 2002 totale⁽¹⁾ : **1 500 000** euros.
- Attribution d'options en 2002 : **30 000** (au prix de 138,81 euros).
- Levées d'options en 2002 : **30 000** (au prix de 66,77 euros).

E. Faber

(Administrateur et Directeur général, Finance, Stratégie et Systèmes d'Information)

- Rémunération 2002 totale⁽¹⁾ : **715 750** euros.
- Attribution d'options en 2002 : **20 000** (au prix de 138,81 euros).
- Levées d'options en 2002 : néant.

(1) intègre les salaires, les primes, l'intéressement et la participation, les indemnités et les charges sociales.

Gestion des risques

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

La stratégie mise en œuvre se décline autour :

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

La sécurité, une priorité

En 2002, **143** audits de sécurité ont été conduits par des organismes indépendants • Entre 1994 et 2002, la note moyenne est passée de **1,8** à **3,63** (contre 3,47 en 2001 à périmètre identique) • Au 31 décembre 2002, **43** sites affichaient une note de **5** autorisant l'obtention de la certification RHP (risque hautement protégé).

PROTECTION DES BIENS ET DES PERSONNES • Préserver l'outil industriel et les employés contre tout événement accidentel majeur est un objectif constant pour le Groupe DANONE. Depuis 1994, le Groupe DANONE a mis en place un système de conseil et d'évaluation du niveau de sécurité des sites industriels. Des revues réalisées par des auditeurs indépendants sur une base annuelle, ont pour objectif de permettre aux unités opérationnelles de définir et mettre en œuvre des politiques de prévention et de protection adaptées.

De nouveaux outils d'identification et de prévention des risques

VESTALIS : un outil de cartographie mondiale des risques opérationnels dont l'objectif est de :

- faciliter l'identification des risques au niveau local et la hiérarchisation des priorités d'action
- permettre une mise en perspective de la performance économique et du niveau de risque associé
- améliorer la vision des enjeux majeurs à l'échelle du Groupe
- au 31 décembre 2002, plus de vingt entités opérationnelles représentant près de **50%** du chiffre d'affaires du Groupe, avaient déployé Vestalis.

RISQUE POLITIQUE • Ce risque se matérialise par de possibles tensions sociales, économiques et monétaires pouvant entraîner, essentiellement dans les pays émergents, des modifications substantielles des conditions d'exploitation. Il peut aussi se traduire, dans certains cas, par des décisions limitant la libre circulation des biens et des capitaux ou par des décisions de nationalisation de certains actifs.

Le Groupe, qui dispose d'une présence significative dans les zones émergentes, porte une attention toute particulière à la gestion de ce risque dans son processus d'allocation d'actifs.

DANONE veille à intégrer dans ses critères financiers de décision une juste mesure du risque pris, de manière à garantir une rémunération adéquate des capitaux investis. Le Groupe cherche, par ailleurs, à maintenir une répartition géographique équilibrée de ses activités de manière à minimiser son risque global par une diversification optimale.

Au 31 décembre 2002, aucun pays émergent ne représentait un chiffre d'affaires supérieur à 10% des ventes totales du Groupe et aucune des grandes zones géographiques émergentes ne dépassait 15%. Le Groupe a mis en place un programme de couverture visant à minimiser les conséquences financières d'éventuelles mesures de nationalisation dans les principaux pays sensibles.

CLIENTS • Le Groupe DANONE dispose d'outils centralisés de suivi et de contrôle lui permettant d'appréhender de manière globale son risque clients sur la base de reportings établis régulièrement par chacune des entités opérationnelles. La distribution moderne représente une part significative des ventes du Groupe dans le monde.

Les importants mouvements de concentration observés ces dernières années ont entraîné une augmentation du poids relatif des principaux clients du Groupe. Cette évolution a cependant permis de concentrer les principaux risques du Groupe sur un nombre limité d'enseignes disposant généralement d'une solidité financière reconnue, tout en facilitant la mise en œuvre d'un suivi centralisé focalisé sur les enjeux majeurs.

Le Groupe dispose d'un programme de couverture permettant de minimiser les conséquences financières en cas d'incident de paiement majeur survenant avec un de ses principaux clients.



MATIÈRES PREMIÈRES • Par la nature des produits achetés et la diversité géographique de ses activités, le Groupe est faiblement exposé à un risque majeur de rupture d'approvisionnement. Si le Groupe DANONE achète essentiellement des matières premières jugées généralement comme peu spéculatives, certaines d'entre elles peuvent connaître des variations de prix importantes du fait des déséquilibres temporaires entre l'offre et la

demande ou de conditions économiques ou politiques spécifiques. Ces variations peuvent avoir un impact significatif sur la performance économique de la société. Certains contrats long terme mis en œuvre intègrent divers mécanismes de couverture, pouvant conduire à limiter l'amplitude tant à la hausse qu'à la baisse, des variations de prix de marché constatées.

Matières premières

Les principales matières premières achetées par le Groupe sont en ordre décroissant d'importance :

- le lait,
- les matières plastiques,
- les fruits et préparations de fruits,
- les emballages cartonnés,
- le sucre et
- les céréales.

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.

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

Activité et résultats 2002

Une croissance organique des ventes de 6%

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevé à 13 555 millions d'euros en 2002 contre 14 470 millions d'euros en 2001, soit une baisse de 6,3% sur base historique.

Les évolutions du périmètre ont eu un impact négatif de 6%, qui résulte principalement de la déconsolidation de Galbani fin avril, et dans une moindre mesure, des activités Eaux domestiques en bouteilles aux États-Unis à partir du 1^{er} juillet dans le cadre de l'accord de partenariat signé avec The Coca Cola Company. Les acquisitions de l'exercice, essentiellement Frucor et Shape, n'ont que très partiellement compensé l'effet des cessions.

Les variations des taux de change ont également contribué négativement à l'évolution du chiffre d'affaires, avec un effet défavorable de 6,3%. Cet effet conversion s'explique essentiellement par la dépréciation du peso argentin et du réal brésilien, mais également sur la seconde partie de l'exercice, par le renforcement de l'euro vis-à-vis du dollar américain et des devises qui lui sont liées.

A structure et taux de change constants, la progression du chiffre d'affaires a été de 6%, supérieure à l'objectif annoncé par le Groupe. Cette croissance se décompose en un effet volume de 3,8% et un effet valeur de 2,2%. La croissance organique s'est accélérée au second semestre pour atteindre 8%, après un premier semestre pénalisé par la poursuite des tendances observées fin 2001 : un envi-

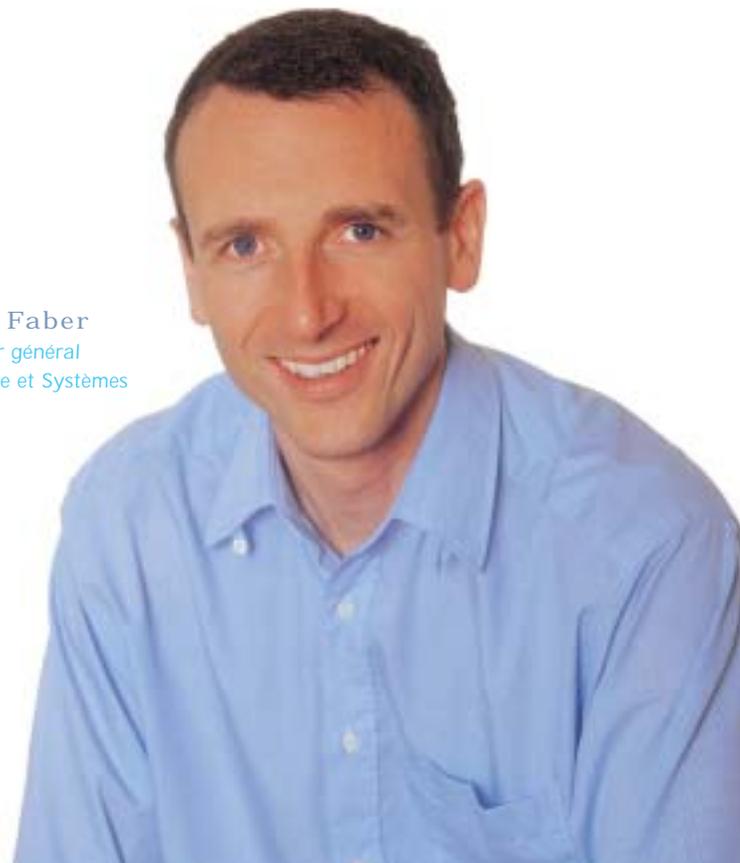
ronnement plus concurrentiel sur le marché de l'eau en bouteilles aux États-Unis, un ralentissement de l'activité en Amérique latine et les difficultés rencontrées sur l'une des marques de boissons en Chine, Robust.

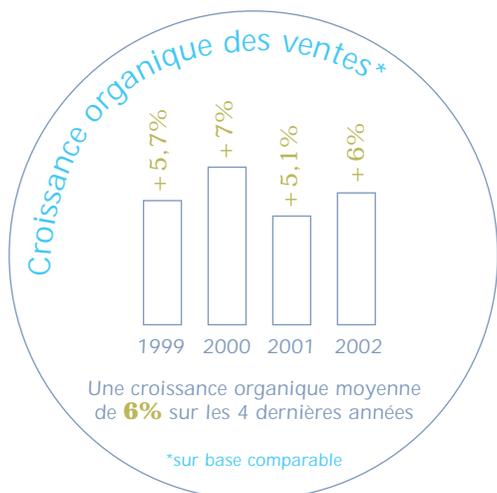
Les ventes du pôle Produits Laitiers Frais ont été très dynamiques sur l'ensemble de l'année (+9,4%)⁽¹⁾. Dans les Boissons la performance annuelle (+4,3%)⁽¹⁾ a été affectée par des conditions météorologiques estivales peu favorables en Europe et un contexte difficile dans certaines activités hors d'Europe au premier semestre. La croissance du pôle Biscuits et Produits Céréaliés (+2,4%)⁽¹⁾ a été tirée par l'Asie et l'Europe de l'Ouest.

Sur le plan géographique le Groupe a bénéficié de la progression solide et régulière des ventes en Europe de l'Ouest (+5,7%)⁽¹⁾, en particulier en France (+5,9%)⁽¹⁾, et d'une croissance soutenue dans le reste du monde (+6,4%)⁽¹⁾, tirée par l'Asie (+10%)⁽¹⁾.

(1) à structure et taux de change constants

Emmanuel Faber
39 ans, Directeur général
Finance, Stratégie et Systèmes
d'Information.

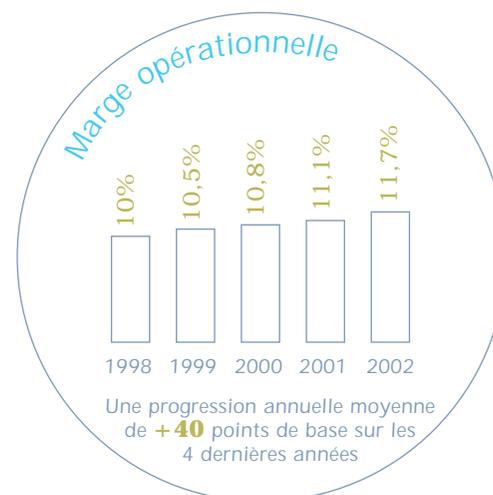




Nouvelle progression de la marge opérationnelle à 11,7%

- Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 590 millions d'euros en 2002, en recul de 1,2% par rapport à 2001 du fait de l'impact défavorable des variations de périmètre et de change.
- La marge opérationnelle a poursuivi sa progression en 2002, pour la 8^{ème} année consécutive, et s'est établie à 11,7%, en hausse de 61 points de base par rapport à 2001. La progression de la marge intègre un effet favorable de 38 points de base lié aux variations du périmètre de consolidation (principalement les cessions de Galbani et de 51% des activités Eaux domestiques en bouteilles aux États-Unis). Le démarrage du projet THEMIS de réorganisation des systèmes d'information du Groupe a par ailleurs eu un impact négatif de l'ordre de 20 points de base. L'évolution des matières premières n'a pas eu globalement d'impact sur l'amélioration de la profitabilité du Groupe.
- La hausse de la marge opérationnelle en % du chiffre d'affaires résulte de la réduction significative du "Coût des produits vendus", compensée partiellement par l'augmentation des "Frais sur ventes" et des "Autres coûts".

Ces évolutions reflètent la croissance soutenue des volumes, tirée par les produits les plus valorisés, et la poursuite des efforts de productivité engagés dans les domaines industriel, achats et supply chain. Conformément à la stratégie du Groupe, une partie des économies réalisées a été réinvestie en dépenses publicitaires et promotionnelles additionnelles afin de renforcer la notoriété des marques et la proximité avec le consommateur. Pour favoriser la diffusion des meilleures pratiques dans les filiales, le Groupe a continué à renforcer ses organisations transversales (achats, systèmes d'information, supply chain...) dont l'efficacité sera renforcée par la nouvelle organisation Danone Vitapole et le déploiement progressif de THEMIS et CPGmarket.com.



Un bénéfice net par action en hausse de +10,9% (hors éléments exceptionnels non récurrents)

LE BÉNÉFICE NET s'est établi en 2002 à 1 283 millions d'euros contre 132 millions d'euros en 2001.

Hors éléments exceptionnels non récurrents, le bénéfice net a progressé en 2002 de 6,2%,

s'élevant à 828 millions d'euros contre 780 millions d'euros en 2001.

Les éléments exceptionnels non récurrents, qui se sont élevés en 2002 à 455 millions d'euros (nets), intègrent :

- pour un montant de 1 362 millions d'euros, des résultats de cession constitués principalement de la plus-value résultant de la finalisation de la cession des activités brassicoles européennes à Scottish & Newcastle, et de la moins-value sur la cession de 51% des activités Eaux domestiques en bouteilles aux États-Unis à The Coca Cola Company,
- pour un montant de 808 millions d'euros, des amortissements exceptionnels d'actifs dans les pays émergents, principalement en Amérique latine,
- pour le solde, des coûts de restructuration.

LES FRAIS FINANCIERS sont passés de 180 millions d'euros en 2001 à 110 millions d'euros en 2002.

Ces montants intègrent, à hauteur respectivement de 68 millions d'euros en 2001 et 72 millions d'euros en 2002, des dividendes reçus dans le cadre du schéma de désengagement des activités brassicoles européennes. La réduction des frais financiers résulte principalement de la baisse du taux moyen de financement du Groupe (de 5,1% en 2001 à 3,5% en 2002), sous l'action conjuguée de la baisse générale des taux et de l'émission en juin 2001 d'une obligation convertible à coupon réduit, mais également de la diminution de la dette moyenne du Groupe après les cessions de l'exercice.

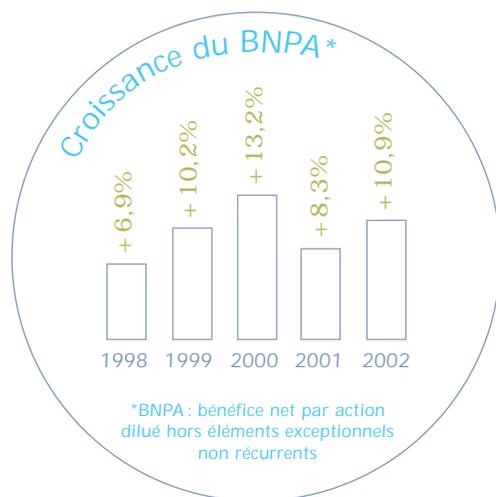
Le taux effectif d'imposition (hors éléments exceptionnels non récurrents) a baissé sur la période, passant de 36,4% en 2001 à 35,4% en 2002, en raison essentiellement de la baisse du taux d'imposition français.

LES INTÉRÊTS MINORITAIRES se sont élevés à 182 millions d'euros en 2002 contre 163 millions d'euros en 2001. Cette augmentation traduit essentiellement la progression des résultats des sociétés où les intérêts minoritaires sont importants (principalement Chine, Espagne et Inde).

LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ont contribué au résultat net du Groupe à hauteur de 17 millions d'euros en 2002 contre 39 millions d'euros en 2001. Cette baisse s'explique notamment par la prise en compte d'une provision pour restructuration chez BSN Glasspack. Hors ces éléments exceptionnels non récurrents, le résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à 50 millions d'euros, en hausse de 28%, reflétant les bonnes performances des partenaires, notamment dans les Produits Laitiers Frais.

LE BÉNÉFICE NET PAR ACTION DILUÉ (hors éléments exceptionnels non récurrents) a progressé de 10,9% à 6,11 euros contre 5,51 en 2001.

Avec 6 millions de titres rachetés en 2002 pour un investissement total de 786 millions d'euros, le programme de rachat d'action a permis de compenser partiellement l'impact défavorable de l'évolution des devises sur le bénéfice net par action.



Une situation financière solide

LA DETTE FINANCIÈRE NETTE est passée de 4 827 millions d'euros fin 2001 à 2 269 millions d'euros fin 2002, sous l'effet de la progression du Free Cash Flow et des cessions d'activités intervenues en 2002.

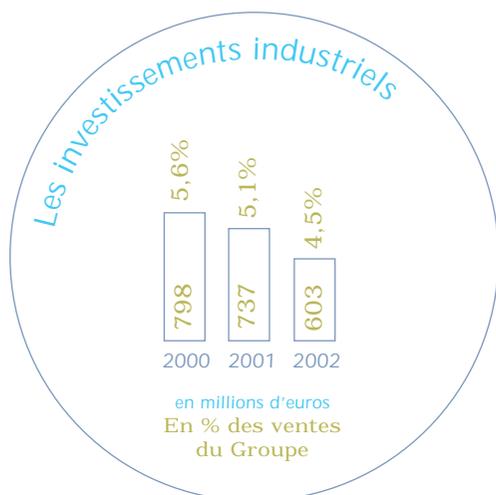
Le ratio d'endettement financier net/capitaux propres a ainsi été ramené à 39% fin 2002 contre 72% fin 2001.

- Un rating attribué par Standard & Poor's de **A+** sur la dette long terme et de **A1** sur la dette court terme du Groupe.
- Un rating attribué par Moody's de **A1** sur la dette long terme du Groupe.

LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT, qui s'est élevée à 1 578 millions d'euros en 2002, a représenté 11,6% des ventes de l'exercice contre 11,1% en 2001.

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT a légèrement diminué sur l'exercice.

LES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS se sont élevés à 603 millions d'euros en 2002, soit 4,5% des ventes contre 5,1% en 2001. Cette baisse, qui résulte d'un pilotage plus serré des projets d'investissements, s'inscrit dans un objectif de réduction structurelle des investissements industriels en pourcentage des ventes.



LES ACQUISITIONS ET PRISES DE PARTICIPATION se sont élevées à 495 millions d'euros en 2002, comparé à 1 071 millions en 2001. Elles comprennent notamment l'acquisition de la société de boissons Frucor en Nouvelle-Zélande et de la société Chateaud'eau, leader français de l'eau en bonbonnes.

LES CESSIONS ont représenté en 2002 un montant de 3 410 millions d'euros correspondant à la finalisation du désengagement des activités brassicoles européennes et à la cession de Galbani et de 51% des activités Eaux domestiques en bouteille aux États-Unis.

Périmètre de consolidation⁽¹⁾ : principaux mouvements

Sorties :

- déconsolidation fin avril des activités de Galbani
- déconsolidation au 1^{er} juillet des activités eaux domestiques en bouteilles aux ÉTATS-UNIS

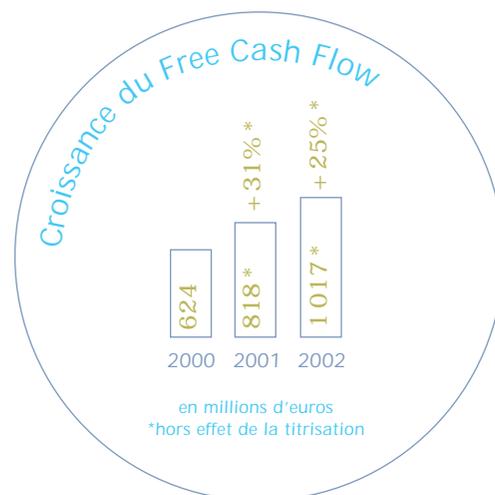
Entrées :

- Frucor au 01/01/02
- Shape au 01/10/02
- Consolidation sur 12 mois de Zywiec Zrodj et Aqua

(1) par intégration globale

Un Free Cash Flow en progression de près de 25%*

LE FREE CASH FLOW a continué à augmenter en 2002 de près de 25%* par rapport à 2001. Cette nouvelle progression démontre de l'efficacité des actions engagées pour optimiser cet indicateur clé dans la mesure de la performance du Groupe et de ses filiales opérationnelles.



Nouvelle amélioration du retour sur capitaux investis

Le retour sur capitaux investis, ROIC, qui s'est établi à 11,8% en 2002 contre 9,3% en 2001, a bénéficié notamment des cessions d'activité et des amortissements exceptionnels d'actifs de l'exercice.

Le Groupe DANONE et ses actionnaires : une relation de confiance

Au cours de l'année 2002, marquée par un contexte boursier particulièrement défavorable et volatil, le titre DANONE a baissé de 6,5% alors que le CAC 40 et l'Eurostoxx 50 reculaient respectivement de 33,7% et 37,3% sur la période.

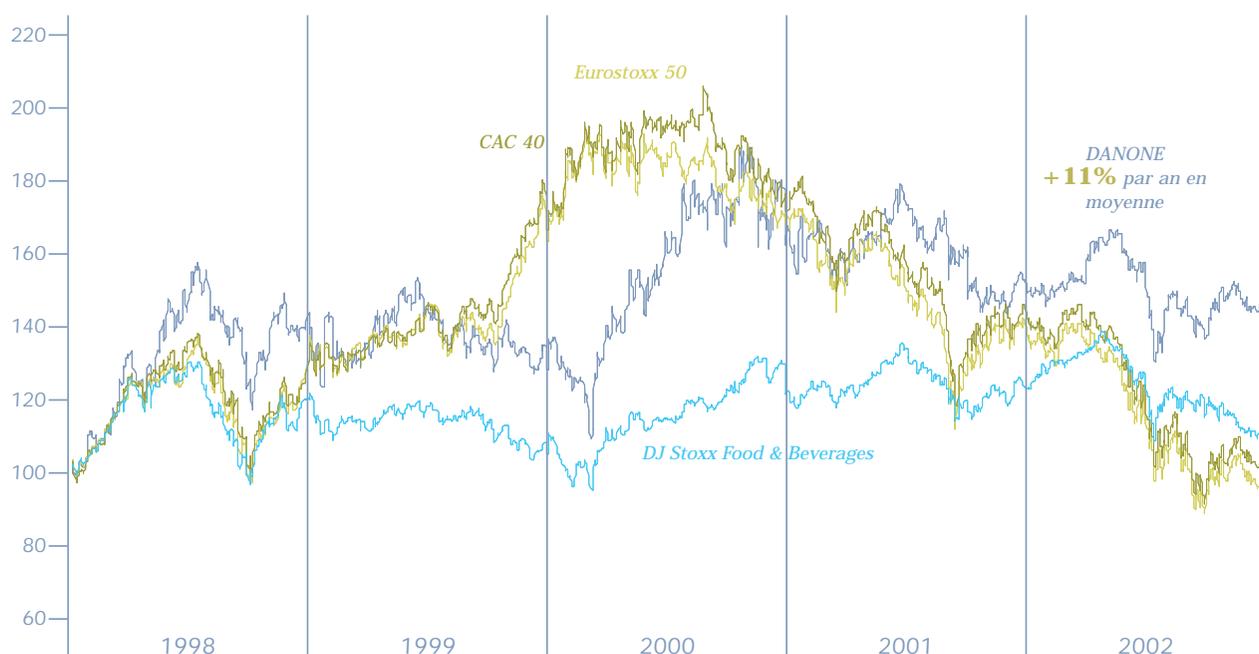
Cette performance reflète la confiance des marchés dans la solidité du modèle de croissance rentable du Groupe et démontre la capacité de son management à faire preuve de réactivité dans un environnement plus difficile.

Sur la période 1998-2002, le rendement annuel moyen du titre a été de **+11,1%**.

La Direction générale a continué à établir un dialogue permanent avec les analystes et investisseurs avec plus de 400 contacts au cours de l'exercice 2002. Le Groupe a également participé aux principales conférences regroupant les valeurs de référence de l'industrie des produits de grande consommation dans le monde.

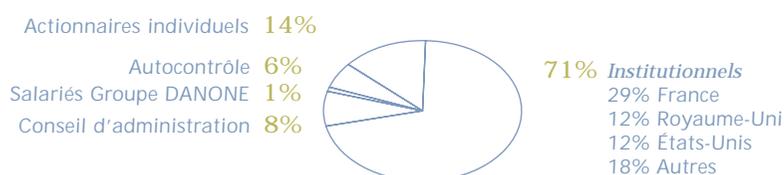
L'Assemblée générale reste un moment privilégié de rencontre entre les actionnaires individuels et la Direction générale du Groupe. Le 25 avril 2002, elle a rassemblé au Carrousel du Louvre près de 2 000 actionnaires individuels.

Evolution des principaux indices



Evolution des indices CAC 40, Eurostoxx 50 et DJ Stoxx Food & Beverages comparée à la valeur du titre DANONE (du 01/01/1998 au 31/12/2002)

Répartition du capital (au 31/12/2002)



Le Groupe DANONE met à la disposition de tous une information financière complète et aisément accessible :

- Les communiqués financiers du Groupe (résultats, acquisitions...) font l'objet d'une diffusion large et rapide, tant en France qu'à l'international, au travers des principaux réseaux d'information des agences de presse et sites internet.

- Le site internet www.danone.finance.com offre en continu une information détaillée, de la retransmission des grands moments de la vie financière du Groupe aux communiqués, présentations et principaux documents financiers (disponibles également sur demande) :
 - le rapport annuel,
 - la lettre aux actionnaires,
 - le document de référence,
 - et le Form 20F.

Il permet également la consultation en temps réel du cours de l'action.

RACHAT ET ANNULATION D' ACTIONS

- Annulation d'actions en octobre 2002 : 2,8 millions d'actions.

- Annulation d'actions en décembre 2002 : 1,4 million d'actions.

- Autocontrôle au 31/12/02 : 8 043 289 titres.

- Rappel des principales règles régissant les rachats et annulations d'actions en France :
 - pas plus de 10% du capital en circulation autocontrôlé à un instant donné,
 - pas plus de 10% du capital annulable tous les 24 mois.

Ces deux autorisations sont proposées en Assemblée générale.

Principaux actionnaires du Groupe DANONE

au 31/12/2002	% du capital	% des droits de vote
<i>Eurazeo</i>	3,97%	3,88%
<i>Worms & Cie</i>	1,26%	2,43%
<i>Caisse des Dépôts et Consignations*</i>	2,50%	2,42%

* position au 31/01/2002 : date de déclaration de la CDC

Fiche signalétique de l'action Groupe DANONE

Nominal : 1 euro par action⁽¹⁾

Nombre d'actions : 137 335 122 titres⁽¹⁾

Places de cotation • Euronext : Bruxelles, Amsterdam, Paris (Service de Règlement Différé) • Londres, Bruxelles, Bourses suisses, New York⁽²⁾

Principaux indices boursiers :

DJ Eurostoxx 50 • CAC 40 • DJ Stoxx Food & Beverages

(1) au 31/12/2002

(2) sous forme d'ADS (American Depositary Share). 5 ADS = 1 action classique

POUR OBTENIR LES INFORMATIONS

- www.danone.finance.com
- Information financière
7, rue de Téhéran - 75008 Paris
- Numéro Vert Actionnaires : 0800 320 323
- Courrier électronique : finance@danone.com

Données boursières (au 31 décembre)

en millions d'euros	1998	1999	2000	2001	2002
Capitalisation boursière	17 971	17 347	23 943	19 322	17 606
en euros					
Dernier cours de l'exercice (clôture)	122	117	161	137	128,2
Cours le plus haut de l'exercice	144	138	173	163,3	150,4
Cours le plus bas de l'exercice	78	103	91	124,9	109,4
en milliers					
Moyenne quotidienne du nombre de titres échangés	535	525	600	590	787

Résultats par action (au 31 décembre)

en milliers d'actions	1998	1999	2000	2001	2002
Nombre d'actions composant le capital	147 850	148 271	149 086	141 033	137 335
Nombre d'actions retenues dans le calcul du BNPA dilué	157 115	148 990	141 373	142 697	137 241
en euros					
Bénéfice net dilué par action	4,08	4,69	5,09 ⁽³⁾	5,51 ⁽³⁾	6,11 ⁽³⁾
Progression du BNPA	+6,9%	+15%	+13,2% ⁽³⁾	+8,3% ⁽³⁾	10,9% ⁽³⁾
Dividende net par action	1,5	1,8	1,9	2,06	2,3 ⁽¹⁾
Dividende net plus avoir fiscal⁽²⁾	2,3	2,6	2,9	3,09	3,45 ⁽¹⁾
Ratio de distribution	35%	35%	37% ⁽³⁾	38% ⁽³⁾	36% ⁽³⁾

(1) soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 11 avril 2003

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

(3) calculé sur la base du résultat net hors éléments exceptionnels non récurrents

Etre mieux chaque jour

Renforcer une position de n° 1 mondial en valorisant un portefeuille de marques et produits inégalé, fruit d'une expertise R&D et d'un savoir-faire industriel uniques.

Réussir l'alliance de la santé et du plaisir, en répondant de façon très réactive aux attentes des consommateurs et à leurs nouvelles tendances de consommation.





Bernard Hours,
46 ans, Directeur général
du pôle Produits Laitiers
Frais Monde.



Chiffre d'affaires

Le pôle Produits Laitiers Frais a confirmé en 2002 son rôle de moteur de la croissance du Groupe avec une progression de son chiffre d'affaires de +9,4% sur base comparable, +10,1% pour les activités yoghourts et produits assimilés (hors Galbani et Blédina). Le début de l'année 2002 a été marqué par la cession des activités de Galbani, sorties du périmètre de consolidation à compter du 1^{er} mai 2002.

Les grandes zones géographiques ont toutes contribué à l'excellente performance globale du pôle, avec une croissance organique des ventes supérieure à 6% dans chaque zone sur le segment yoghourts et produits assimilés. L'Europe de l'Ouest a enregistré une croissance significative de ses ventes, se traduisant par des gains de part de marché dans les pays clés. Dans un contexte macroéconomique moins favorable, l'Europe de l'Est a maintenu un taux de croissance soutenu, tiré notamment par le dynamisme de la Russie. La croissance s'est accélérée en Amérique du Nord et aux États-Unis en particulier, où Dannon a affiché une croissance de ses ventes supérieure à 10% et continué à augmenter sa part de marché. L'Amérique latine a affiché des performances solides, y compris en Argentine où, dans un contexte de crise économique aiguë, Danone Argentine a enregistré une progression de ses volumes et consolidé sa position de n° 1.

Faits marquants 2002 • *Avril*: cession des activités de Galbani en Italie pour **1 015 millions d'euros** • *Juin*: acquisition de **10,1%** du capital de la société National Foods, la plus importante société cotée de produits laitiers en Australie, avec des positions de leader sur ses marchés • *Août*: acquisition de Shape, **n° 2** sur le segment des produits laitiers frais allégés au Royaume-Uni. Le Groupe double ainsi son chiffre d'affaires et devient **n° 3** sur le marché britannique des Produits Laitiers Frais.

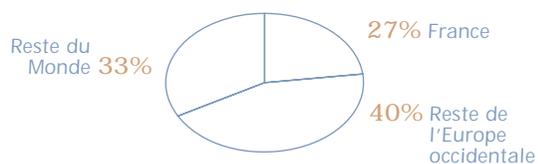
La performance réalisée en 2002 témoigne une fois encore de la capacité du pôle à innover et à étendre le territoire de ses marques et produits piliers, qu'il s'agisse d'extensions géographiques ou de déclinaisons produits, par exemple Taillefine Cremosso ou Taillefine à boire.

Ainsi Actimel, désormais présent dans plus de 20 pays, a continué à enregistrer une progression de ses ventes de plus de 35% et a représenté un chiffre d'affaires d'environ 480 millions d'euros.

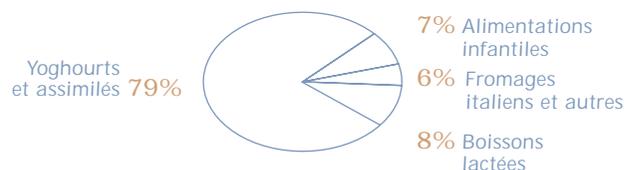
Les gammes allégées Taillefine/Vitalinea et santé Bio/Activia ont connu un taux de croissance de leurs ventes supérieur à 15%.

Les produits pour enfants Petit Gervais aux Fruits ont confirmé leur dynamisme grâce en particulier aux lancements de versions à boire en Russie et au Brésil.

Chiffre d'affaires par zone



Chiffre d'affaires par segment



Marge opérationnelle

La marge opérationnelle a continué à progresser passant de 11,4% en 2001 à 12,7% en 2002. Cette progression intègre un impact favorable d'environ 50 points de base lié à la cession des activités de Galbani dont la rentabilité était inférieure à la moyenne du Groupe. Hors Galbani l'amélioration de la marge opérationnelle reste significative et résulte de la vigueur de la croissance organique forte, tirée par les produits fortement valorisés, et de la recherche constante d'une meilleure efficacité industrielle et logistique. Les investissements publicitaires se sont maintenus à des niveaux élevés. L'évolution du prix du lait a été dans l'ensemble légèrement favorable, mais sans impact significatif sur l'amélioration de la rentabilité du pôle.

La R&D du Groupe fait de l'alliance plaisir et santé une de ses priorités. Ainsi afin de répondre aux besoins nutritionnels des enfants, Danone, capitalisant sur ses produits et marques internationales, a développé et lancé avec succès Rastishka en Russie, Nutrichoco au Brésil et Danette goûter en France.

De la même façon, les avancées de la recherche et de l'innovation ont permis l'élaboration de textures crémeuses, surtout pour les produits sans matière grasse. Après le succès de Recette crémeuse, Vitalinéa et Crème de yoghourt, le Groupe décline cette maîtrise technologique avec Bio crémeux, Cremosso et Velouté en France, et Light'n fit creamy aux États-Unis.

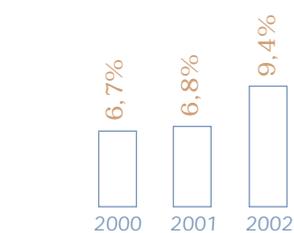
1^{er} producteur mondial de Produits Laitiers Frais avec environ **18%** de part de marché. Les Produits Laitiers Frais représentent **46%** des ventes et **50%** du résultat opérationnel du Groupe.

Renforcer la proximité avec le consommateur sur les lieux de ventes est un des axes prioritaires du pôle. Ainsi pour accroître la visibilité d'Actimel dans les points de ventes, le Groupe a étendu en 2002 son parc d'armoires réfrigérées dans les hypermarchés (plus de 4 000 armoires dans 15 pays) avec un impact significatif sur les ventes.

Une force de distribution de proximité constitue un atout compétitif indéniable dans les pays où le commerce traditionnel et les supermarchés non-organisés représentent encore une part significative des ventes alimentaires. Ainsi, en Amérique latine, 70% des ventes sont réalisées au travers de ces réseaux de distribution de proximité. En Argentine en particulier, le Groupe bénéficie d'un système de distribution qui permet, par capillarité, de livrer plus de 70 000 points de ventes grâce à une flotte externalisée de plus de 700 camions. Cette organisation a fortement contribué à la bonne performance de la société en 2002 dans un contexte économique troublé. Fort de l'expertise acquise en Amérique latine, le Groupe souhaite étendre ce modèle à d'autres pays.

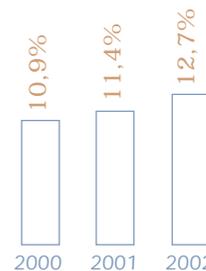


Progression du chiffre d'affaires*



* sur base comparable

Marge opérationnelle



Europe

La croissance des ventes en FRANCE a été très dynamique sur l'ensemble des marques, avec une mention spéciale à Actimel, Crème de Yoghourt et Bio. Pour la seconde année consécutive, la part de marché de Danone sur les Yoghourts et produits assimilés a touché un plus haut historique. Dans un marché de l'alimentation infantile en croissance, Blédina a consolidé sa position de leader enregistrant une solide croissance de son chiffre d'affaires.

En EUROPE DU SUD où la croissance du marché a marqué un léger ralentissement, nos sociétés ont continué à afficher des taux de croissance élevés et à gagner des parts de marché.



ACTIMEL, yoghourt probiotique qui aide à renforcer les défenses naturelles de l'organisme grâce à un ferment unique, le L. Casei. Avec un chiffre d'affaires d'environ 480 millions d'euros en 2002, en progression de plus 35%, Actimel est présent dans plus de 20 pays.



Véritable succès sur un segment minceur/bien-être très dynamique, TAILLEFINE/VITALINEA est aujourd'hui présent dans plus de 20 pays. Ses déclinaisons Cremosso et A boire ont été très bien accueillies.



BIO/ACTIVIA, le bien-être grâce aux bienfaits du Bifidus Actif. Présent dans 15 pays. Ses deux versions A boire et Fibres connaissent une belle réussite.



L'USINE D'ALDAIA À VALENCE, ESPAGNE • Le Groupe DANONE a inauguré le 12 juin 2002 la plus grande et la plus moderne usine d'Europe de produits laitiers frais, l'usine d'ALDAIA à Valence, en Espagne.

D'une capacité de production de 200 000 tonnes, l'ensemble du complexe présente la spécificité d'avoir été conçu avec des partenaires dans des domaines d'expertise complémentaires aux siens (soufflage des bouteilles - traitement des eaux usées et énergies - logistique).

Ces partenariats répondent aux quatre priorités de la politique environnementale du Groupe : respecter la réglementation et maîtriser les risques, réduire les consommations de ressources naturelles et les déchets produits par les usines, et préserver l'environnement.

Le marché mondial en bref (yogourts et produits assimilés) •

47 milliards d'euros pour 22 millions de tonnes • Principaux acteurs du marché : DANONE, Nestlé, Yoplait, Yakult • Plus de **60%** du marché encore contrôlé par des acteurs locaux • Plus de **50%** des volumes sont consommés hors d'Europe occidentale et hors d'Amérique du Nord • De fortes disparités dans la consommation mondiale : **22,8** kilos par an par habitant en Europe occidentale, **2,7** kilos par an par habitant dans le reste du monde.

La croissance des ventes en EUROPE DU NORD a également été soutenue, notamment au ROYAUME-UNI où la stratégie de positionnement sur le segment Santé avec Actimel et Bio confirme son succès. Dans un contexte de marché toujours très concurrentiel, l'ALLEMAGNE a vu ses ventes se redresser en cours d'exercice grâce à Actimel et au relancement réussi de Dany Sahne, dessert à valeur ajoutée.

L'EUROPE DE L'EST, dont la croissance est restée soutenue, a bénéficié de l'excellente performance de la RUSSIE où Actimel et Rastishka (yoghourt à boire pour les enfants), ont été lancés avec succès en début d'année. En POLOGNE, l'exercice a été difficile en raison d'un contexte macroéconomique peu favorable.

Amérique du Nord

Avec une progression des ventes supérieure à 10%, Dannon a très fortement contribué à la croissance de la catégorie Yoghourt et produits assimilés aux ÉTATS-UNIS en 2002. Les moteurs principaux de cette croissance sont La Crème et Light'n Fit Creamy, adaptation locale de concepts importés d'Europe. Cette performance illustre bien la capacité du Groupe à tirer profit du formidable potentiel de son portefeuille de marques et produits.

Au CANADA, les ventes ont continué à progresser à un rythme très soutenu, en accélération par rapport à l'exercice précédent, grâce à la performance des produits allégés Taillefine/Vitalinea et au lancement réussi de La Crème.

Consommation par habitant (en kilo par habitant et par an)



Informations par pays

	Position ⁽¹⁾
France	n°1
Espagne	n°1
États-Unis	n°2
Europe de l'Est	n°1
Mexique	n°1
Allemagne	n°1
Bénélux	n°1
Italie ⁽²⁾	n°1

(1) position en volumes sur le marché des yoghourts et produits assimilés
(2) yoghourts et assimilés uniquement

Amérique latine

En ARGENTINE, où la crise économique s'est aggravée en cours d'exercice après la dévaluation du peso, le Groupe a été amené à passer des hausses de tarifs successives pour répercuter les augmentations des prix des matières premières et des salaires. La force de la marque Danone soutenue par des investissements publicitaires en progression et le système de distribution capillaire mis en place localement ont permis au Groupe d'enregistrer une progression de ses ventes en volume, consolidant ainsi sa position de leader.

La croissance du chiffre d'affaires au BRÉSIL a été particulièrement soutenue, tirée par les produits allégés Vitalinea et les produits pour enfants comme Danoninho Nutrichoco.

Le MEXIQUE a continué à afficher un taux de croissance élevé de ses ventes grâce au succès confirmé de Taillefine/Vitalinea, et au lancement réussi d'Actimel. La gamme pour enfants a confirmé son rôle de moteur de croissance.

Afrique Moyen-Orient

En AFRIQUE DU SUD, les ventes du Groupe ont progressé de plus de 10%.

Sociétés partenaires (mises en équivalence)

Au MAROC et en TUNISIE, les ventes des sociétés partenaires du Groupe ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure à 10% et une augmentation de leurs parts de marché. L'introduction réussie de Danonino et Danio en Arabie Saoudite traduit le dynamisme du segment pour enfants et du segment à boire dans ce pays. Avec une croissance de son chiffre d'affaires supérieure à 15%, Stonyfield confirme sa position de n° 1 sur le segment des produits laitiers frais organiques aux États-Unis.

Les activités relatives à la zone Asie-Pacifique sont décrites en page 58 du présent document.

Chiffres clés (en millions d'euros)

	1998	1999	2000	2001	2002
<i>Chiffre d'affaires</i>	5 665	5 981	6 530	6 945	6 295
Progression sur base comparable*	+5,2%	+5,4%	+6,7%	+6,8%	+9,4%
<i>Résultat opérationnel</i>	621	655	712	790	802
<i>Marge opérationnelle</i>	11,0%	11,0%	10,9%	11,4%	12,7%
<i>Marge brute d'autofinancement</i>	586	615	667	742	746
<i>Amortissements</i>	210	233	259	293	233
En % du chiffre d'affaires	3,7%	3,9%	4,0%	4,2%	3,7%
<i>Investissements industriels</i>	253	312	308	286	200
En % du chiffre d'affaires	4,5%	5,2%	4,7%	4,1%	3,2%
<i>Effectifs</i>	21 696	22 023	23 692	24 129	20 126

* à structure et taux de change constants

*PETIT GERVAIS
et DANONINO,
présents dans 21 pays,
avec un très grand
succès de la version
A boire, déjà présente
dans 14 pays.*



*CRÈME DE YAOURT,
LA CRÈME,
CREMOSSO,
VELOUTÉ, BIO :
tous raffolent de
ces nouvelles recettes
onctueuses,
très très crémeuses !*



Soif de fraîcheur et de bien-être

Dans un marché très dynamique dont le potentiel de croissance attire de nouveaux acteurs, le Groupe DANONE s'affirme comme l'une des sociétés les plus réactives et les plus rentables grâce à ses atouts :

• Des positions régionales très fortes (n°1 en Asie, n°2 en Europe de l'Ouest, n°1 en Amérique latine) lui permettant de consolider sa position de n°1 mondial en volumes • Des marques puissantes (3 des 5 premières marques mondiales d'eau en bouteilles) • Une connaissance consommateurs et une capacité d'innovation reconnues, facteurs clés de succès pour accompagner les nouvelles tendances de consommation, du lancement de nouveaux produits ou formats au développement de nouveaux modes de distribution comme le HOD (Home & Office Delivery).







Pierre Cohade
41 ans, Directeur général
du pôle Boissons Monde.



Chiffre d'affaires

La progression du chiffre d'affaires, à structure et taux de change constants, a été de 4,3% en 2002. La croissance a rebondi au second semestre à +8% retrouvant ainsi un niveau en ligne avec la moyenne des dernières années après un premier semestre pénalisé par les difficultés rencontrées localement par certaines sociétés (principalement Robust en Chine et les activités d'eaux en bouteilles aux États-Unis). L'innovation a à nouveau fortement contribué à la croissance, le Groupe confirmant sa capacité à répondre à l'évolution des tendances de consommation.

LE SEGMENT DES EAUX AROMATISÉES, dont les ventes ont été particulièrement dynamiques, s'est enrichi de nouvelles références et marques. De nouvelles eaux pour les enfants, ludiques et très peu sucrées, ont été lancées : Volvic Magique Cassis, Salvetat Fraise et Abricot. La gamme Taillefine s'est élargie avec l'arrivée de deux références aromatisées disponibles en bouteille d'un litre, permettant ainsi de conjuguer santé, plaisir et praticité. Danone Activ'Aro a fait son entrée sur les marchés britannique et belge. En Amérique latine, deux nouvelles gammes ont été lancées, Villa Del Sur Aro en Argentine et Bonafont Levite au Mexique.

DE NOUVEAUX FORMATS ont été introduits dans plusieurs pays.

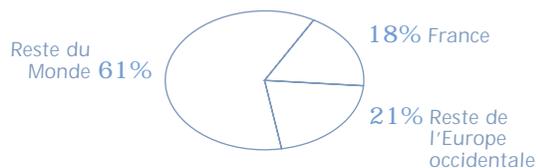
Le lancement d'un format 5 litres à marque Lanjaron, deuxième marque nationale en Espagne, permettra de bénéficier du dynamisme du segment des "garafes" qui, avec une croissance de +10%, représente plus de 40% du marché espagnol des eaux plates.

Avec le lancement réussi de la carafe Montdore 2 litres, la SMDA (Source du Mont Dore en Auvergne) cible les familles à la recherche d'un produit pratique et esthétique.

Evian Nomade, lancée au Japon cet été, a fortement contribué à la croissance de la marque dans ce pays en 2002.

N°1 mondial de l'Eau conditionnée (en volumes) avec environ **12%** de part de marché • **N°1** mondial de l'eau plate • **N°1** mondial de l'eau en bonbonnes • Très fortes positions en Europe, Amérique latine et Amérique du Nord • Une forte position de **N°1** en Asie • Les boissons représentent **27%** des ventes et **29%** du résultat opérationnel du Groupe.

Chiffre d'affaires par zone



Chiffre d'affaires par segment

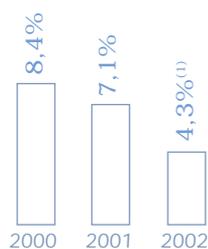


Faits marquants 2002 • *Avril* : signature d'un accord de distribution avec The Coca Cola Company pour la marque Evian en Amérique du Nord • *Juin* : signature d'un accord de partenariat avec The Coca Cola Company sur la production, la commercialisation et la distribution des eaux domestiques en bouteilles du Groupe DANONE aux États-Unis • *Septembre* : signature d'un accord de partenariat avec Kirin Beverage Corporation et Mitsubishi Corporation portant sur la distribution de Volvic au Japon et le développement d'une marque d'eau locale • *Octobre* : acquisition de la société Patrimoine des eaux du Québec, **n°3** du marché canadien de l'eau en bonbonnes et leader dans la région de la ville de Québec • Signature d'un protocole d'accord pour l'acquisition de la société Chateaud'eau, **n°1** en France et acteur majeur du marché européen de l'eau en bonbonnes • *Novembre* : signature d'un protocole d'accord pour l'acquisition de la société canadienne Sparkling Spring Water. Le Groupe renforce ainsi ses positions au Canada, aux États-Unis et en Europe sur le marché des eaux en bonbonnes livrées à domicile.

Marge opérationnelle

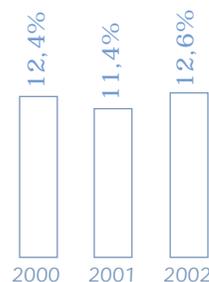
La marge opérationnelle a progressé de 11,4% en 2001 à 12,6% en 2002 sous l'effet de la croissance des volumes, du succès des produits à valeur ajoutée et de la poursuite des efforts de productivité engagés dans les domaines industriel, logistique et achats. Le retour à la croissance de Robust à compter du troisième trimestre, ainsi que la mise en équivalence des activités d'eau domestique en bouteilles aux États-Unis ont également contribué à l'amélioration de la marge sur le second semestre. L'évolution favorable du prix du PET a eu un impact limité sur la progression de la marge dans la mesure où les baisses, particulièrement marquées en Asie, ont été répercutées dans les prix de ventes consommateurs.

Progression du chiffre d'affaires*



* sur base comparable
(1) 1^{er} semestre +1,2% et 2^{ème} semestre +8%

Marge opérationnelle



Le segment des eaux en bonbonnes représente **30%** du marché mondial de l'eau conditionnée et **50%** du marché dans les pays émergents

- Ce segment connaît une forte croissance : **+15%** vs **+10%** pour le marché total
- Ce segment représente environ **30%** des volumes du Groupe DANONE
- **N°1** mondial grâce à ses positions de leader sur le continent américain : Canada (n°1), Mexique (n°2), USA (n°3) et Argentine (n°1), en ASIE (n°1 en Indonésie et en Chine) et en EUROPE (n°3).

Europe

La progression des ventes en EUROPE DE L'OUEST est restée soutenue en dépit de conditions météorologiques peu favorables au cours de l'été.

Dans un marché moins dynamique en 2002, la France continue à progresser grâce à la force de ses marques et au dynamisme de sa gamme aromatisée. Les ventes ont à nouveau été très dynamiques en ESPAGNE qui a affiché une croissance à deux chiffres.

La croissance des ventes a été élevée au ROYAUME-UNI et en ALLEMAGNE, permettant également ainsi au Groupe d'y consolider ses positions de leader sur le marché de l'eau plate avec les marques Evian et Volvic. L'ITALIE a connu un exercice difficile avec des ventes en recul sur un marché de plus en plus bataillé.



*SALVETAT FRAISE
et SALVETAT ABRICOT
contiennent deux fois moins
de sucre que la plupart
des sodas et des boissons
aux fruits pour
enfants.*



*VOLVIC MAGIQUE
CASSIS, pour que boire
de l'eau soit un plaisir
pour les enfants.*



*TAILLEFINE/
VITASNELLA/VITALINEA,
une façon moderne de
prendre soin de
sa ligne.*



Le marché mondial de l'eau conditionnée • 38 milliards d'euros pour 121 milliards de litres • Une croissance dynamique (volumes) : +11% (moyenne sur les 3 dernières années) • Principaux acteurs du marché : DANONE, Nestlé, PepsiCo, Coca-Cola • Près de 70% du marché mondial contrôlé par des acteurs locaux • De fortes disparités dans la consommation mondiale : 95 litres/an/habitant en Europe occidentale et 13 litres/an/habitant dans le reste du monde.
Les segments • 80% eau plate, 20% eau gazeuse.

Amérique du Nord

Face aux mutations de l'environnement concurrentiel sur le marché de l'eau en bouteilles aux ÉTATS-UNIS le Groupe a signé deux accords stratégiques avec The Coca Cola Company.

Depuis le 1er juillet 2002 la distribution de la marque Evian en Amérique du Nord est assurée par The Coca Cola Company.

Le Groupe a également conclu avec The Coca Cola Company un accord de partenariat portant sur la production, la commercialisation et la distribution de ses marques d'eaux domestiques en bouteilles aux États-Unis, principalement Dannon et Sparkletts. Consécutivement à cet accord qui a pris effet le 1er juillet 2002, le Groupe a apporté ses 5 sites de production, ainsi qu'une licence d'exploitation des marques, à une société commune dont 51% du capital est détenu par The Coca Cola Company.

Cette double alliance va apporter une nouvelle dynamique au développement des marques du Groupe en leur donnant accès au puissant réseau de distribution du N°1 du marché des boissons non-alcoolisées aux États-Unis.

Les activités HOD (Home and Office Delivery) du Groupe en Amérique du Nord ne sont pas concernées par ces accords. La performance sur ce marché a été contrastée avec une progression limitée des ventes aux États-Unis et une croissance élevée au CANADA.

Zones émergentes • 55% des volumes consommés, 70% de la croissance annuelle (sur 3 ans) du marché mondial.

Amérique latine

Au MEXIQUE la croissance des ventes a été très soutenue grâce notamment aux innovations lancées au cours de l'été, en particulier la gamme aromatisée Levite. Les parts de marché ont sensiblement progressé.

En ARGENTINE où le marché de l'eau conditionnée a connu un déclin important du fait de la situation macroéconomique, le Groupe a augmenté ses parts de marché.

En URUGUAY le lancement de la marque Matutina, eau cœur de marché qui a représenté sur l'exercice un tiers des ventes de la société, a permis de stabiliser les volumes en dépit de la crise économique.

Consommation par habitant (en litre par habitant et par an)



Informations par pays

	Position ⁽¹⁾
France	n°2
Italie	n°3
Espagne	n°1
États-Unis	n°3
Mexique ⁽²⁾	n°1
Allemagne ⁽³⁾	n°1
Royaume-Uni	n°1
Chine	n°1
Indonésie	n°1

- (1) en volumes
(2) Eau en bouteilles uniquement
(3) sur le segment de l'eau plate

Autres pays

En POLOGNE, les ventes ont très fortement progressé grâce au lancement de Primavera et Vitalinea, deux nouvelles eaux produites en partenariat avec San Benedetto, ainsi qu'à la croissance soutenue de la marque Zywiec Zdroj.

Au JAPON, le Groupe a signé en septembre un accord de partenariat avec Kirin Beverage Corporation, un des leaders du marché japonais des boissons non-alcoolisées, et Mitsubishi Corporation. La société commune ainsi créée assure la distribution de la marque Volvic au Japon ainsi que la production et la commercialisation de la marque japonaise Alkali Ion lancée par le Groupe Kirin. Ce partenariat va permettre au Groupe de renforcer la position de n°1 de Volvic sur le segment des eaux importées en s'appuyant sur la force de distribution du Groupe Kirin et d'entrer sur le marché des eaux domestiques en fort développement.

Le Groupe, qui occupe la position de n°1 en valeur sur le marché japonais des eaux en bouteilles avec les marques Volvic et Evian, y a enregistré sur 2002 une croissance significative de ses ventes.

Sociétés partenaires (mises en équivalence)

La société Aga, n° 2 du marché mexicain, a affiché une croissance soutenue de son chiffre d'affaires grâce notamment à l'effort de rénovation de son service de livraison d'eau à domicile.

Les activités relatives à la zone Asie-Pacifique sont décrites en page 58 du présent document.

Chiffres clés (en millions d'euros)

	1998	1999	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires	3 004	3 565	4 141	3 796	3 691
Progression sur base comparable*	+8,2%	+9,4%	+8,4%	+7,1%	+4,3%
Résultat opérationnel	368	440	513	432	464
Marge opérationnelle	12,3%	12,3%	12,4%	11,4%	12,6%
Marge brute d'autofinancement	456	533	537	519	556
Amortissements	240	302	302	276	269
En % du chiffre d'affaires	8,0%	8,5%	7,3%	7,3%	7,3%
Investissements industriels	241	247	395	321	236
En % du chiffre d'affaires	8,0%	6,9%	9,5%	8,5%	6,4%
Effectifs	20 651	23 031	31 042	42 556	40 124

* à structure et taux de change constants



Après un lancement très réussi en France en août 2001, EVIAN BARCODE, le code barre détachable, est présent depuis sept. 2002 sur tous les packs d'Evian 1,5l en Belgique et Royaume-Uni.

*DES FORMATS
QUI
SIMPLIFIENT
LA VIE*



*"LES GARAFES
FONCTIONNELLES",
nouveau segment qui combine
les avantages d'un grand
volume et d'une grande
praticité avec un bouchon
robinet.*



Les céréales au cœur de la santé et du plaisir au quotidien

S'appuyer sur de fortes positions locales de n°1 et bénéficier du potentiel de croissance des marchés émergents pour promouvoir l'activité et continuer à améliorer la rentabilité.

Développer les produits à forte valeur ajoutée en capitalisant sur un positionnement Santé/Plaisir toujours plus recherché par les consommateurs, une innovation de pointe mettant en avant les bienfaits nutritionnels des céréales et des formats adaptés aux nouvelles tendances de consommation.

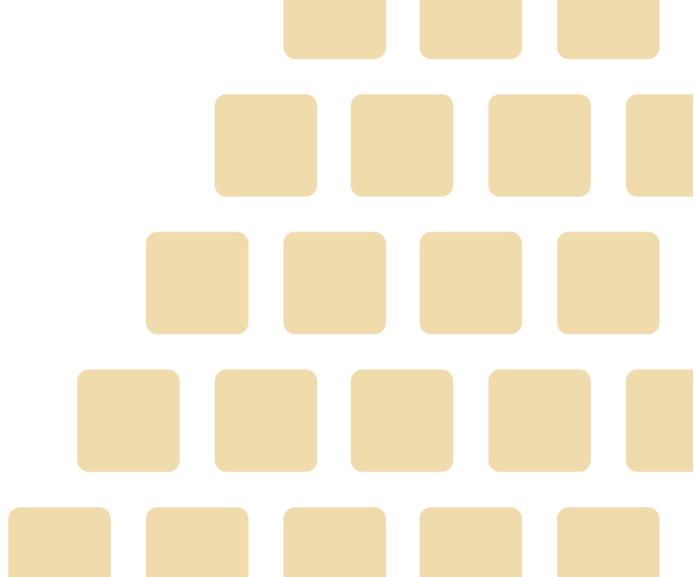






Jean-Louis Gourbin

55 ans, Directeur général
du pôle Biscuits et Produits
Céréaliers Monde.



Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du pôle Biscuits et Produits Céréaliers a progressé en 2002 de +2,4%, à structure et taux de change constants. La performance globale du pôle a été à nouveau affectée par la persistance d'un environnement macroéconomique défavorable en Amérique latine. Les ventes en Asie ont continué à croître à un rythme particulièrement soutenu. L'Europe de l'Est a connu un exercice difficile dans un contexte de ralentissement économique. En Europe de l'Ouest, la croissance des ventes a été satisfaisante.

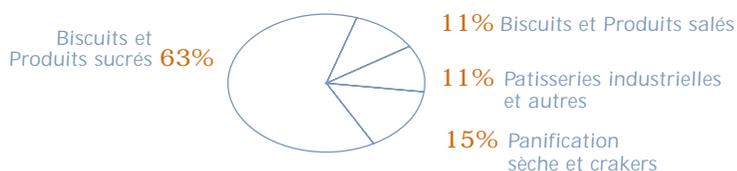
L'innovation a constitué un important facteur de croissance, avec notamment le succès confirmé de la gamme Petit Déjeuner qui a continué à être déployée en Europe et s'est enrichie de nouvelles variétés. Prince, la gamme pilier du segment Enfants, continue à enregistrer une solide croissance de son chiffre d'affaires, en particulier sur des marchés clés, comme la FRANCE, le BÉNÉLUX et l'ESPAGNE.

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

Chiffre d'affaires par zone



Chiffre d'affaires par segment



L'ANNÉE 2002 A ÉTÉ MARQUÉE PAR LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE RÉORGANISATION DU PÔLE BISCUITS EN EUROPE annoncée en mars 2001. D'un point de vue technique, ce projet implique 51 transferts de produits entre les usines de cinq pays différents (FRANCE, PAYS-BAS, BELGIQUE, ITALIE, HONGRIE). A fin 2002, la plus grande partie des transferts était d'ores et déjà achevée, avec la reprise normale des productions sur les sites amenés à se développer (La Haye-Fouassière et Cestas en FRANCE, Herentals en BELGIQUE, Capriata en ITALIE).

Le bon déroulement des transferts a permis de présenter fin janvier 2003 un projet d'anticipation des arrêts de production sur les sites de Calais et Evry. Le site de Dordrecht (PAYS-BAS) a été cédé en 2002, et les sites de Locate (ITALIE) et de Beveren (BELGIQUE) arrêteront leur production courant 2003 selon le calendrier initial. (Voir également p.21).

L'ÉNERGIE DES CÉRÉALES AU PETIT DÉJEUNER • Lancée en 2001, la gamme *Petit Déjeuner* vise cet instant de consommation encore peu investi par la catégorie Biscuits. Les biscuits de la gamme bénéficient des apports du concept *EDP* (énergie à diffusion progressive), développé par Danone Vitapole, et dont les effets ont été validés par des experts internationaux. Les équipes R&D du Groupe ont pu démontrer que certains "glucides complexes" sont digérés lentement et libèrent sur une durée optimale le glucose indispensable au bon fonctionnement du corps.

Cette innovation a été lancée à l'international avec beaucoup de succès et déclinée sous des marques globales (Prince, Taillefine ou LU) ainsi que sous des marques locales (Bebe Dobré rano en République Tchèque ou Gyori Édes en Hongrie).

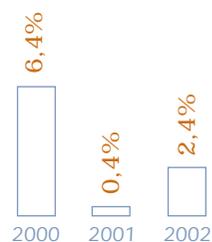


N°2 mondial des Biscuits et Produits Céréaliers avec **11%** de part de marché • **N°1** en Europe occidentale • **N°1** dans les pays émergents : **N°1** en Asie, **N°2** en Amérique latine et **N°1** en Afrique du Nord • Les Biscuits et Produits Céréaliers représentent **24%** des ventes et **20%** du résultat opérationnel du Groupe.

Marge opérationnelle

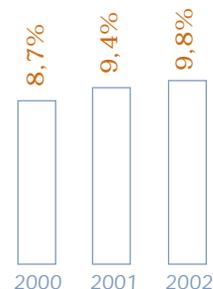
La marge opérationnelle a progressé de 9,4% à 9,8%, malgré les difficultés rencontrées en Amérique latine et l'évolution défavorable de certaines matières premières (cacao et matières grasses végétales essentiellement). Cette progression a été obtenue grâce aux hausses tarifaires intervenues pour compenser les hausses de prix des matières premières et aux gains de productivité réalisés.

Progression du chiffre d'affaires*



* sur base comparable

Marge opérationnelle





PiM'S, au goût intense, élargit sa gamme en proposant une collection éphémère, très fruitée.

Europe

La FRANCE a renoué en 2002 avec une croissance modérée. L'activité n'a pas été perturbée par la mise en œuvre du plan de restructuration industrielle. Les biscuits allégés Taillefine, la gamme Petit Déjeuner et la marque Prince ont continué à afficher de bonnes performances.

Des nombreux lancements ont été réalisés en 2002, en particulier un biscuit ludique à l'effigie de Titeuf, personnage de bande dessinée très populaire auprès des 8-12 ans, et Croustille cacahuète qui confirme le succès de cette gamme salée lancée en 2001.

Le reste de l'Europe a également affiché une bonne performance d'ensemble.

La BELGIQUE a enregistré une solide croissance de son chiffre d'affaires, tirée par les marques Prince et Taillefine, et le succès de la gamme Petit Déjeuner.

Au ROYAUME-UNI, la stratégie de recentrage sur le segment salé a continué à porter ses fruits, avec un renforcement de la position de leader de Jacob's sur ce segment dynamique dans un marché global en déclin.

Le marché mondial des Biscuits • 47 milliards d'euros pour 12,6 millions de tonnes • Principaux acteurs du marché : DANONE, Nabisco, Kraft • Plus de 60% du marché contrôlé par des acteurs locaux • De fortes disparités dans la consommation mondiale : 7 kilos par an et par habitant en Europe occidentale, 2,2 kilos par an et par habitant dans le reste du monde.

L'ITALIE et l'ESPAGNE ont enregistré de bons résultats, affichant une accélération continue de la croissance des ventes. Dans les pays nordiques, l'intégration des activités reprises à United Biscuits est désormais complètement finalisée.

La GRÈCE a affiché une croissance élevée de ses ventes, se traduisant par des gains sensibles de parts de marché sur un marché en forte croissance.

En EUROPE DE L'EST, les ventes ont reculé globalement sous l'effet de la baisse de la demande en POLOGNE et en RUSSIE.

**Zones émergentes • 54% des volumes consommés, 74% de la croissance annuelle moyenne (sur 3 ans)
Les segments • 70% produits sucrés, 30% produits salés.**

Consommation par habitant (en kilo par habitant et par an)



Amérique latine

Dans un marché qui s'est fortement contracté en 2002, conséquence d'un environnement macroéconomique très défavorable, le Groupe a sensiblement amélioré ses parts de marché en ARGENTINE. Cette performance a été réalisée grâce notamment aux actions mises en œuvre pour adapter l'offre à la réduction du pouvoir d'achat des consommateurs.

Au BRÉSIL, les ventes ont reculé dans un marché plus concurrentiel.

Sociétés partenaires (mises en équivalence)

Les sociétés partenaires du Groupe ont affiché dans l'ensemble une croissance soutenue de leur chiffre d'affaires et amélioré sensiblement leur marge opérationnelle.

Informations par pays

	Position locales*
France	n°1
Europe de l'Est	n°1
Royaume-Uni & Irlande	n°2
Inde	n°1
Bénélux	n°1
Italie	n°2
Nouvelle-Zélande	n°1
Chine ⁽¹⁾	n°2
Argentine	n°2
Brésil	n°2

* en volumes

(1) Danone, première marque dans le pays

Les activités relatives à la zone Asie-Pacifique sont décrites en page 58 du présent document.

Chiffres clés (en millions d'euros)

	1998	1999	2000	2001	2002
<i>Chiffre d'affaires</i>	2 607	2 822	3 255	3 371	3 232
Progression sur base comparable*	+3,6%	+3,4%	+6,4%	+0,4%	+2,4%
<i>Résultat opérationnel</i>	203	222	282	316	317
<i>Marge opérationnelle</i>	7,8%	7,9%	8,7%	9,4%	9,8%
<i>Marge brute d'autofinancement</i>	226	263	315	308	295
<i>Amortissements</i>	135	154	172	183	155
En % du chiffre d'affaires	5,2%	5,5%	5,3%	5,4%	4,8%
<i>Investissements industriels</i>	99	88	83	93	118
En % du chiffre d'affaires	3,8%	3,1%	2,5%	2,8%	3,7%
<i>Effectifs</i>	24 797	27 849	28 835	30 553	27 361

* à structure et taux de change constants



*TAILLEFINE/VITALINEA,
se décline sur
de nouveaux moments
et de nouveaux
marchés.*

*PRINCE, marque leader
sur le segment Enfants,
se décline désormais sur les
différents moments de la journée
(petit déjeuner, pause, goûter)
avec des formats pratiques à
emporter dans les cartables.*



*L'innovation Petit Déjeuner
poursuit son développement
en France et à travers
de nouveaux pays.*

Asie-Pacifique

Continuer à bénéficier du formidable potentiel de croissance de la région en capitalisant sur des atouts stratégiques uniques :

• Une présence géographique, centrée sur les pays clés, favorisant les économies d'échelle • Une position incontestée de n°1 dans l'Eau conditionnée et les Biscuits bâtie sur de fortes positions locales de n°1 • Des marques puissantes bénéficiant d'un savoir-faire marketing et d'une capacité d'innovation reconnus.

Chiffre d'affaires

Avec un chiffre d'affaires de près de 2 milliards* d'euros, l'Asie-Pacifique a confirmé en 2002 sa place de première zone émergente du Groupe enregistrant une croissance organique de ses ventes supérieure à 10%. Les ventes de l'activité Biscuits et Produits Céréaliers ont été particulièrement dynamiques en hausse de près de 10% sur base comparable, l'activité Boissons affichant une progression de 10% de son chiffre d'affaires, en accélération sur le second semestre.

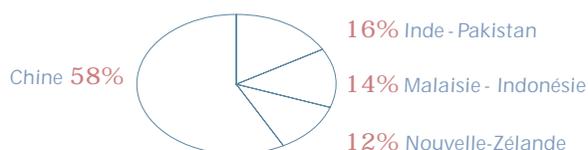
Les ventes en Chine ont retrouvé un rythme de croissance élevé après un premier semestre moins soutenu en raison d'un effet de comparaison défavorable et des actions de restructuration mises en œuvre chez Robust. L'Indonésie a confirmé son potentiel, réalisant à nouveau une excellente performance. L'activité a été satisfaisante en Inde et en Nouvelle-Zélande.

L'innovation a joué un rôle essentiel dans la croissance de la région, avec en particulier le fort développement des segments thé prêt-à-boire et jus de fruits et l'élargissement de la gamme des biscuits Tiger.

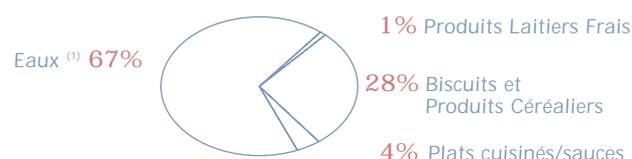
La marque Tiger a consolidé en 2002 sa place de 1^{ère} marque de biscuits en Asie en volumes, dépassant les 120 000 tonnes. La croissance de la marque, à l'origine un concept indien avec un positionnement de "mass market", s'est accélérée avec la réussite du déploiement en Malaisie et Indonésie (sous marque Biskuat). La gamme indonésienne s'est enrichie en 2002 d'une version au lait, aux qualités nutritionnelles essentielles dans un pays où la consommation de lait reste faible. Une version Crackers a été introduite en Malaisie.

Faits marquants 2002 • Début 2002 : DANONE finalise son désengagement du secteur brassicole en Chine • Acquisition de la société néo-zélandaise Frucor, leader des boissons énergisantes dans la région • L'activité produits laitiers de Britannia Inde a été déconsolidée et apportée à une joint-venture constituée avec le Groupe New Zealand Dairy Board • Acquisition de **10,1%** du capital de la société National Foods, la plus importante société cotée de produits laitiers en Australie, avec des positions de leader sur ses marchés.

Chiffre d'affaires par pays



Chiffre d'affaires par segment



(1) dont Boissons non alcoolisées : 68%
Eaux : 32%

* hors exportations Evian-Volvic au Japon



Simon Israel,
49 ans, de nationalité
néo-zélandaise, Directeur général
de la zone Asie-Pacifique.

Marge opérationnelle

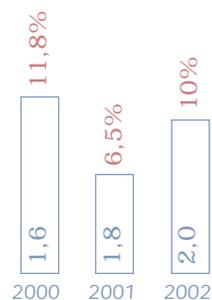
La marge opérationnelle de la zone a continué à s'améliorer de façon significative, passant de 10,7% en 2001 à 12,4% en 2002. L'ensemble des pays de la zone ont contribué à cette amélioration, dont les leviers sont une forte croissance des volumes génératrice d'économies d'échelles, soutenue par une politique d'innovation active et une communication publicitaire importante et ciblée. L'évolution du prix des matières premières a eu un impact marginal sur l'amélioration des marges en dépit de la baisse substantielle du prix du PET en Chine, dont le bénéfice a été répercuté dans les prix de vente aux consommateurs.

Avec une marge opérationnelle qui a doublé en quatre ans pour se situer en 2002 au-dessus de la moyenne du Groupe, la région Asie-Pacifique démontre le potentiel du modèle de croissance rentable du Groupe dans les pays émergents : des produits accessibles au plus grand nombre, des marques à forte notoriété et des systèmes de distribution garantissant une large diffusion des ventes et une forte proximité consommateurs.

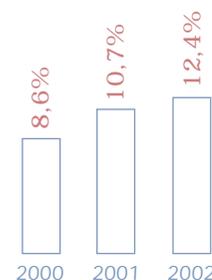
Pour répondre à ses ambitions de croissance, le Groupe renforce en Asie-Pacifique ses ressources locales en R&D, en s'appuyant sur une étroite collaboration avec Danone Vitapole, le centre R&D international du Groupe. Les synergies de développement et de démultiplication des innovations vont désormais être coordonnées par une nouvelle direction R&D pour l'Asie.

Plus particulièrement, des études nutritionnelles approfondies sont engagées dans plusieurs pays afin de capitaliser sur le succès des Produits Céréaliers et des Boissons à bénéfice santé et énergie. Le déploiement des compétences en analyses sensorielles permet aussi des optimisations plus fines et adaptées aux goûts locaux. Des avancées importantes en productivité ont également été réalisées localement grâce au partage des compétences techniques tant sur les modes de cuisson des biscuits que sur les procédés de traitement et de conditionnement des eaux.

Chiffre d'affaires de la zone*



Marge opérationnelle



* progression sur base comparable



*Succès de la
gamme TIGER, concept
indien lancé
en Malaisie et en
Indonésie*



*Succès de Mizone,
une eau
aromatisée vitaminée*



*Frucor, n°1 en
Asie-Pacifique du marché
des boissons énergisantes
avec la marque "V"*



Chine

La Chine est le premier pays du Groupe dans la région avec un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros en 2002, réalisé à hauteur de plus de 80% dans les Boissons, le solde se répartissant entre les Biscuits et Produits Céréaliers et les Sauces. Avec plus de 2,8 milliards de litres vendus en 2002, le Groupe a consolidé sa place de n°1 de l'eau conditionnée en Chine avec une part de marché supérieure à 40%. Le Groupe occupe également une position de n°1 sur le marché des boissons lactées et une position significative sur le marché des colas.

WAHHA a enregistré une croissance élevée de son chiffre d'affaires, dopée par le développement spectaculaire du nouveau segment "thé prêt-à-boire et jus de fruits" qui a représenté cette année près de 15% des ventes totales de la société. Un plan de restructuration a été mis en œuvre chez ROBUST en début d'année conduisant à la mise en place d'une organisation régionale et à la réduction des effectifs. Après un premier semestre difficile les ventes ont repris le chemin de la croissance au second semestre.

HEALTH, marque premium présente dans le sud du pays, a affiché un taux de croissance très élevé de ses ventes.

Dans les BISCUITS ET PRODUITS CÉRÉALIERS, la progression des ventes s'est maintenue à un rythme très soutenu, permettant à DANONE de confirmer sa place de leader sur la région Est qui constitue le plus important marché de CHINE.

Les ventes de l'activité SAUCES à marque Amoy ont progressé de façon modérée.

LE MARCHÉ DE L'EAU EN BONBONNE EN CHINE : UN AXE DE DÉVELOPPEMENT POUR LE GROUPE • Le Groupe s'impose comme le leader du marché des bonbonnes en Chine avec plus de 500 millions de litres commercialisés en 2002 par l'intermédiaire de Robust et Health. Les deux sociétés ont mis en place un réseau de magasins franchisés qui assurent la distribution des bonbonnes au consommateur final dans le respect de la charte définie en matière de qualité et service. L'agencement des magasins et les vitrines aux couleurs des marques respectives permettent une forte mise en avant de la marque, levier majeur du développement des ventes.

Ce mode de distribution, qui concerne plus de 80% des volumes du Groupe en Chine, garantit une couverture optimale du territoire géographique visé en limitant les investissements logistiques directs. Avec plus de 1 500 franchisés, Robust a une présence nationale, Health ayant des positions locales fortes dans la région de Canton et Shenzhen. Le Groupe a également une participation de 50% dans la société Aquarius, n°1 du HOD dans la région de Shanghai.



Indonésie

La croissance organique des ventes a été très soutenue en Indonésie en 2002, tant dans l'activité Eau que dans les Biscuits et Produits Céréaliers. Cette excellente performance résulte de la conjugaison de marchés dynamiques et de gains substantiels de parts de marché.

Avec plus de 3,3 milliards de litres d'eau commercialisés en 2002, AQUA confirme sa place de première société d'eau conditionnée au monde par les volumes vendus. La société a accru en 2002 sa domination sur le marché indonésien avec une part de marché de plus de 40% sur le segment de l'Eau en bouteilles et de plus de 50% sur le segment des bonbonnes.

L'activité BISCUITS ET PRODUITS CÉRÉALIERS a également gagné des parts de marché grâce notamment au succès confirmé de la gamme Biskuat (l'équivalent indonésien de Tiger), qui, avec l'introduction de nouvelles déclinaisons en 2002, consolide sa place de n°1 sur le segment des biscuits sucrés.

Principales filiales

	Position locale (en volumes)
Wahaha et Robust (Chine)	n°1 Boissons
Aqua (Indonésie)	n°1 Boissons
Frucor (Nouvelle-Zélande et Australie)	n°1 Boissons*
Britannia (Inde)	n°1 Biscuits
Britannia (Malaisie)	n°1 Biscuits
Griffin's (Nouvelle-Zélande)	n°1 Biscuits
Amoy (Chine)	n°1 Sauces et divers

* n°1 boissons énergisantes

Inde

La croissance des ventes de Britannia, leader sur le marché des Biscuits et Produits Céréaliers, s'est maintenue à un rythme soutenu, tirée par le dynamisme de la marque Tiger.

Autres pays

Avec l'acquisition de la société FRUCOR en début d'année 2002, le Groupe est entré sur le marché des Boissons en NOUVELLE-ZÉLANDE et AUSTRALIE. La société est n°1 en Asie-Pacifique du marché des boissons énergisantes (avec la marque "V") et possède des positions de leader sur le marché néo-zélandais des jus de fruits et de l'eau en bouteilles (avec notamment la marque Mizone).

La performance des ventes en 2002 a été très satisfaisante, tirée en particulier par les ventes de Mizone, une eau aromatisée vitaminée. Ce produit a été lancé avec succès en Australie après avoir permis à la société de se hisser à la première place du marché de l'eau en NOUVELLE-ZÉLANDE.

L'arrêt prévu des exportations vers le ROYAUME-UNI a eu un impact favorable sur la rentabilité de la société.

L'activité Biscuits et Produits Céréaliers en NOUVELLE-ZÉLANDE a également affiché une solide croissance de ses ventes.

En MALAISIE les ventes des Biscuits et Produits Céréaliers ont reculé légèrement sous la conjugaison d'un marché domestique en ralentissement et de marchés à l'export moins porteurs.

Chiffres clés (en millions d'euros)

	1999	2000	2001	2002
<i>Chiffre d'affaires</i>	1 119	1 571	1 800	1 957 ⁽¹⁾
Croissance sur base comparable*	+24,9%	+11,8%	+6,5%	+10%
<i>Résultat opérationnel</i>	86	136	192	243
<i>Marge opérationnelle</i>	7,7%	8,6%	10,7%	12,4%
<i>Marge brute d'autofinancement</i>	124	193	261	293
<i>Investissements industriels</i>	88	167	128	152
En % du chiffre d'affaires	7,9%	10,6%	7,1%	7,8%
<i>Effectifs</i>	23 878	33 736	44 276	41 961

* à structure et taux de change constants

⁽¹⁾ hors exportations Evian-Volvic au Japon

Autres Activités Alimentaires

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

Chiffre d'affaires

Le pôle a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires de 356 millions d'euros, en recul de -1,4% sur base comparable. La stratégie de recentrage sur les marques leaders engagée en 2001 a été poursuivie en 2002. Elle s'est traduite par une rationalisation des gammes et une légère baisse du chiffre d'affaires.

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle a continué à progresser pour s'établir à 17,1% en 2002 contre 16% en 2001, bénéficiant de la focalisation sur les produits les plus valorisés et des efforts constants de productivité.

Grande-Bretagne

Les marques de sauces traditionnelles HP et Lea & Perrins ont affiché une croissance soutenue de leurs ventes, tirée par le succès des nouvelles campagnes publicitaires sur le marché domestique et par le dynamisme des exportations vers plus de 60 pays.

La marque Amoy a continué à fortement progresser sur le segment des sauces.

États-Unis

La performance a été satisfaisante aux États-Unis, où la société Lea & Perrins a consolidé sa position de leader sur le segment des Worcester Sauces.



Georges Casala
61 ans, Directeur général
Stratégie d'internationalisation.

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Le Groupe DANONE Comptes consolidés

Aux actionnaires de GROUPE DANONE

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés du Groupe DANONE établis en euros relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2002 et 2001 tels que présentés aux pages 67 à 91.

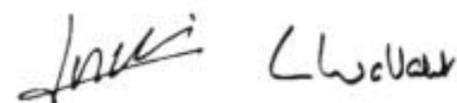
Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Paris, le 13 février 2003

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD



Yves ROBIN - Loïc WALLAERT

Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

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

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT



Pierre COLL - Eric BULLE

Résultats consolidés

en millions d'euros	Notes	2001	2002
Chiffre d'affaires		14 470	13 555
Coût des produits vendus		(7 196)	(6 442)
Frais sur ventes		(4 331)	(4 170)
Frais généraux		(988)	(964)
Frais de recherche et de développement		(126)	(133)
Autres charges et produits	22	(220)	(256)
Résultat opérationnel		1 609	1 590
Éléments exceptionnels	2	(757)	458
Frais financiers nets	23	(180)	(110)
Résultat avant impôts		672	1 938
Impôts sur les bénéfices	24	(416)	(490)
Résultat des sociétés intégrées avant déduction des intérêts minoritaires		256	1 448
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées		(163)	(182)
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence		39	17
Bénéfice net		132	1 283

Par action (note 1 R et note 13)

en euros, excepté nombre d'actions	2001	2002
Nombre d'actions retenu pour le calcul		
du bénéfice net	139 362 077	131 850 131
du bénéfice net dilué	142 697 380	137 241 129
Bénéfice net	0,95	9,73
Bénéfice net dilué	0,97	9,43

Bilans consolidés

Actif

en millions d'euros	Notes	2001	2002
Immobilisations corporelles	5	8 547	6 895
Moins amortissements		(4 473)	(3 903)
		4 074	2 992
Marques	6	1 615	1 259
Autres immobilisations incorporelles nettes		119	234
Goodwills	6	5 074	3 140
		6 808	4 633
Prêts à plus d'un an	7	209	388
Titres de participation	8	429	634
Sociétés mises en équivalence	9	553	660
Autres immobilisations financières	10	900	284
		2 091	1 966
Actif immobilisé		12 973	9 591
Stocks	11	764	592
Clients et comptes rattachés	12	1 289	947
Autres comptes débiteurs	12	770	863
Prêts à moins d'un an		190	128
Valeurs mobilières de placement		396	2 801
Disponibilités		713	568
Actif circulant		4 122	5 899
TOTAL de l'actif		17 095	15 490

Passif

en millions d'euros	Notes	2001	2002
Capital (composé d'actions au nominal de 1 euro, nombre d'actions émises : 2002 : 137 335 122 ; 2001 : 141 033 427)		141	137
Primes		1 150	649
Bénéfices accumulés	13	5 560	6 568
Différences de conversion		(301)	(1 441)
Actions propres		(603)	(826)
Capitaux propres (part du Groupe)		5 947	5 087
Intérêts minoritaires		780	729
Emprunts obligataires convertibles	15	1 000	1 000
Dettes à plus d'un an	16	4 425	3 092
Provisions pour retraites	17	334	272
Autres provisions et passifs à plus d'un an	18	542	492
Capitaux permanents		13 028	10 672
Fournisseurs et comptes rattachés	19	1 715	1 516
Autres comptes créditeurs	19	1 841	1 756
Emprunts à moins d'un an et banques		511	1 546
Dettes à moins d'un an		4 067	4 818
TOTAL du passif		17 095	15 490

Tableaux consolidés d'analyse de la variation de trésorerie

en millions d'euros	2001	2002
Bénéfice net	132	1 283
Intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées	163	182
Part du résultat des sociétés mises en équivalence	(39)	(17)
Dotation aux amortissements	777	721
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie	578	(591)
Marge brute d'autofinancement	1 611	1 578
Variation des stocks	(21)	11
Variation des créances clients et autres comptes débiteurs ⁽¹⁾	460	(109)
Variation des dettes fournisseurs et autres comptes créditeurs	180	148
Autres variations	10	13
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement de l'exercice	629	63
Trésorerie provenant de l'exploitation	2 240	1 641
Investissements industriels	(737)	(603)
Investissements financiers	(1 071)	(495)
Cessions et réalisations d'actifs (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	218	3 410
Trésorerie provenant des opérations d'investissement / désinvestissement	(1 590)	2 312
Augmentation du capital et des primes	46	47
Acquisition d'actions propres	(921)	(786)
Dividendes versés aux actionnaires de GROUPE DANONE et aux minoritaires des sociétés intégrées	(393)	(404)
Variation nette des dettes à long terme	1 248	(467)
Augmentation nette des prêts à plus d'un an et autres valeurs immobilisées	108	(232)
Variation nette de l'endettement à moins d'un an	(416)	245
Variation des valeurs mobilières de placement	(146)	(2 418)
Trésorerie provenant des opérations de financement	(474)	(4 015)
Incidence des variations de taux de change	(11)	(83)
Variation globale de la trésorerie	165	(145)
Disponibilités au 1^{er} janvier	548	713
Disponibilités au 31 décembre	713	568

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

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

	En millions d'actions				En millions d'euros			
	Composant le capital	En circulation	Capital	Primes	Bénéfices accumulés	Différences de conversion	Actions propres	Capitaux propres Part du Groupe
<i>Situation au</i>								
<i>31 décembre 2000</i>	149 086 208	140 980 336	149	2 191	5 696	(63)	(784)	7 189
Augmentation de capital	447 219	447 219		45				45
Réduction de capital	(8 500 000)	(8 500 000)	(8)	(1 086)				(1 094)
Résultat de l'exercice 2001					132			132
Dividendes distribués					(268)			(268)
Différences de conversion						(238)		(238)
Variation des actions propres		1 760 193					181	181
<i>Situation</i>								
<i>au 31 décembre 2001</i>	141 033 427	134 687 748	141	1 150	5 560	(301)	(603)	5 947
Augmentation de capital	501 695	501 695		45				45
Réduction de capital	(4 200 000)	(4 200 000)	(4)	(546)				(550)
Résultat de l'exercice 2002					1 283			1 283
Dividendes distribués					(275)			(275)
Différences de conversion						(1 140)		(1 140)
Variation des actions propres		(1 697 610)					(223)	(223)
<i>Situation</i>								
<i>au 31 décembre 2002</i>	137 335 122	129 291 833	137	649	6 568	(1 441)	(826)	5 087

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

Annexe

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

Note 1 Principes comptables et méthodes d'évaluation

A. Principes de consolidation

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

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

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

Les sociétés associées dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence

selon la méthode directe. La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur comptable des titres possédés le montant de la part qu'ils représentent dans les capitaux propres de la société associée, y compris les résultats de l'exercice.

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

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

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

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

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

CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES • Dans le cas général où la monnaie fonctionnelle est la monnaie nationale les postes du bilan sont exprimés sur la base des cours officiels de fin d'exercice, les

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

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

C. Immobilisations incorporelles

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

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

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

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

ment exceptionnel) peut être constatée, au-delà des amortissements prévus par le plan.

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

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

D. Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

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

courte des deux estimations suivantes :

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

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

E. Titres de participation

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

F. Stocks

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

G. Valeurs mobilières de placement

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

H. Disponibilités

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

I. Actions propres

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

J. Subventions

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

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

K. Impôts différés

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

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

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

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

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

M. Instruments financiers

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

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

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

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

N. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est enregistré à l'expédition des produits, il est constaté net de droits d'accises, de remises et ristournes accordées aux clients autres que les accords promotionnels ponctuels généralement facturés par les distributeurs qui sont classés en frais sur ventes ; si la totalité des prestations commerciales payées par Danone à ses distributeurs était classée en diminution du chiffre d'affaires et non pour partie en frais sur ventes, le chiffre d'affaires serait réduit de 1 047 et 1 069 millions d'euros respectivement en 2002 et 2001. Le chiffre d'affaires résultant de la commercialisation de boissons ne faisant pas partie du portefeuille de marques du Groupe, principalement de la bière jusqu'en 2000, est constaté net du coût d'achat des produits correspondants.

O. Dépenses de publicité

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

P. Frais de recherche et développement

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

Q. Éléments exceptionnels

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

R. Bénéfice par action

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

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

S. Utilisation d'estimations

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

T. Reclassements

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

Note 2 Éléments exceptionnels

En 2002, les éléments exceptionnels correspondent principalement à (i) une plus value résultant de la cession de la société Kro Beer Brands détentrice des marques Kronenbourg et 1664 au groupe Scottish & Newcastle, (ii) une moins value résultant de la cession de 51% des activités Eau Domestique USA dans le cadre de l'accord effectif au 1^{er} juillet 2002 avec The Coca Cola Company, (iii) des amortissements exceptionnels de survaleurs et d'immobilisations corporelles et incorporelles sur les activités du Groupe dans les pays émergents principalement en Amérique latine (iv) des coûts d'intégration ou de restructuration concernant des sociétés cédées ou acquises et des autres...

... coûts de restructuration correspondant notamment à des natures de charge relatives au plan de restructuration des activités Biscuits en Europe que les règles comptables ne permettaient pas de provisionner en 2001. Par ailleurs, des éléments exceptionnels figurent également dans la ligne résultat des sociétés mises en équivalence pour un montant négatif de 33 millions d'euros et correspondent à un amortissement exceptionnelle de goodwill concernant une filiale de la société BSN Glasspack, des coûts de restructuration de la société BSN Glasspack et une plus value de cession de titres réalisée par la société Mahou.

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

en millions d'euros, sauf bénéfice net par action	Éléments exceptionnels	Impôts	Part des intérêts minoritaires	Résultat des sociétés mises en équivalence	Résultat net
Plus value Bière	1 819	(37)	-	-	1 782
Moins value Activités Eaux USA	(317)	4	-	-	(313)
Autres plus et moins values	(109)	(7)	(7)	16	(107)
Amortissements exceptionnels de goodwills et d'actifs industriels	(829)	36	1	(16)	(808)
Coûts d'intégration ou de restructuration	(74)	8	-	(33)	(99)
Éléments exceptionnels non récurrents	490	4	(6)	(33)	455
Autres coûts de restructuration	(32)	9	-	-	(23)
Total exceptionnels	458	13	(6)	(33)	432

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

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

Note 3 Investissements financiers

En 2002, les investissements financiers concernent :

- l'acquisition de la société Chateaud'eau International (Eaux en bonnes en Europe) ;
- l'acquisition de la société Frucor (Boissons en Nouvelle-Zélande) ;
- une participation complémentaire dans la société Zywiec Zdroj (Eaux en Pologne) ;
- des prises de participation de 10,1% dans la société National Foods et 6% dans la société Wimm Bill Dann.

En 2001, les investissements financiers concernaient :

- les prises de contrôle des sociétés San (Biscuits en Pologne) et Fazer (Biscuits en Finlande) rachetées au Groupe United Biscuits ;

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

Note 4 Éléments postérieurs à la clôture

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

Note 5 Immobilisations corporelles

en millions d'euros	2001	2002
Terrains	316	235
Constructions et immeubles locatifs	1 839	1 427
Installations techniques, matériel et outillage industriels	5 120	4 197
Emballages commerciaux récupérables	168	182
Matériel de transport, matériel de bureau et autres immobilisations	739	610
Immobilisations en cours	365	244
Total	8 547	6 895
Amortissements cumulés	(4 473)	(3 903)
Montant net	4 074	2 992

Note 6 Immobilisations incorporelles

en millions d'euros	2001	2002
Goodwills	6 574	3 915
Marques	1 660	1 259
Autres immobilisations incorporelles	373	459
Total	8 607	5 633
Amortissements des goodwills	(1 500)	(775)
Amortissements et provisions des autres immobilisations incorporelles	(299)	(225)
Amortissements cumulés	(1 799)	(1 000)
Montant net	6 808	4 633

Goodwills

en millions d'euros	2001	2002
Au 1^{er} janvier	4 948	5 074
Augmentations de l'exercice	846	170
Diminutions de l'exercice	(557)	(1 979)
Amortissements de l'exercice	(163)	(125)
Au 31 décembre	5 074	3 140

GOODWILLS • Aucun montant individuel ne représente plus de 5% du total de ce poste, à l'exception des goodwills des sociétés Danone Waters of North America USA, LU, Volvic et Jacob's Bakery dont le montant net total s'élève à 1 548 millions d'euros environ au 31 décembre 2002.

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

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

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

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

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

Note 7 Prêts à plus d'un an

Au 31 décembre, ce poste comprend un montant de 364 millions d'euros au titre de crédits-vendeurs accordés, à des sociétés constituées par des fonds d'investissement, dans le cadre de la cession des activités de verre d'emballage en 1999 et de fromages et charcuterie de la société Galbani en 2002. Ces prêts sont remboursables en principal et intérêts au plus tard en 2009 et 2013.

Note 8 Titres de participation

en millions d'euros et en valeurs nettes	2001	2002
Participations consolidées en début d'année suivante	104	161
Participations contrôlées de façon majoritaire	78	33
Participations minoritaires supérieures à 20%	29	14
Participations inférieures à 20%	218	426
TOTAL	429	634

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

Note 9 Sociétés mises en équivalence

en millions d'euros	2001	2002
Au 1^{er} janvier	408	553
Mises en équivalence de l'exercice (Note 29)	118	155
Cessions de l'exercice	-	-
Résultats	39	17
Dividendes versés	(26)	(30)
Autres variations	14	(35)
Au 31 décembre	553	660

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	2001	2002
Chiffre d'affaires :		
Europe de l'Ouest	2 602	2 527
International	1 777	1 893
Bénéfice net	197	162
Capitaux propres	1 740	1 946

Note 10 Autres immobilisations financières

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

Note 11 Stocks

en millions d'euros	2001	2002
Marchandises	64	59
Matières et fournitures	304	247
Produits semi-ouvrés et travaux en cours	60	26
Produits finis	317	250
Emballages commerciaux non récupérables	44	34
Moins provisions	(25)	(24)
Montant net	764	592

Note 12 Clients et comptes rattachés — Autres comptes débiteurs

CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS •

en millions d'euros	2001	2002
Clients et comptes rattachés	1 308	900
Effets à recevoir	88	136
Moins provision pour dépréciation des créances douteuses	(107)	(89)
Montant net	1 289	947
Dont effets escomptés non échus	8	3

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

en millions d'euros	2001	2002
Au 1^{er} janvier	99	107
Dotations (nettes de reprises) de l'exercice	28	22
Utilisations de l'exercice	(20)	(20)
Effet des variations de taux de change et autres variations	-	(20)
Au 31 décembre	107	89

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 écono-

mique marquée vis-à-vis d'un client en particulier ; le chiffre d'affaires mondial réalisé avec le premier client du Groupe représente 10% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

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

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

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

AUTRES COMPTES DÉBITEURS •

en millions d'euros	2001	2002
Etat et collectivités	301	325
Intérêts courus à recevoir	16	28
Charges constatées d'avance	87	72
Acomptes versés aux fournisseurs	62	44
Autres	304	394
TOTAL	770	863

Note 13 Bénéfices accumulés et bénéfice par action

En raison d'une part des retraitements effectués en consolidation sur les comptes annuels des sociétés consolidées par intégration globale ou par mise en équivalence et d'autre part des lois en vigueur dans les différents pays où le Groupe exerce son activité, le montant légalement distribuable par chaque société peut être différent du montant de ses bénéfices accumulés.

Selon la législation française, les dividendes ne peuvent être prélevés que sur le résultat de l'exercice et les réserves distribuables de la société mère.

Le bénéfice net par action dilué peut être rapproché ainsi du bénéfice net par action non dilué.

	Bénéfice net (en millions d'euros)	Nombre moyen d'actions en circulation	Bénéfice net par action (en euros)
2002			
Avant dilution	1 283	131 850 131	9,73
Obligations convertibles	11	5 076 142	(0,28)
Options de souscription ou d'achat d'actions	-	314 856	(0,02)
Après dilution	1 294	137 241 129	9,43
2001			
Avant dilution	132	139 362 077	0,95
Obligations convertibles	6	2 664 975	0,03
Options de souscription ou d'achat d'actions	-	670 328	(0,01)
Après dilution	138	142 697 380	0,97

Note 14 Options de souscription et d'achat d'actions

Le Conseil d'Administration peut octroyer à certains dirigeants et cadres du Groupe des options de souscription ou d'achat d'actions de la société GROUPE DANONE. Ces options sont consenties à un prix d'exercice qui ne peut être inférieur à un minimum légal et avec une échéance qui ne peut dépasser six à huit ans à partir de la date d'octroi.

L'Assemblée Générale a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, au titre d'un plan de mai 2001 pour une période maximale de 26 mois, des options donnant droit à l'achat d'actions, préalablement achetées par la société dans la limite de deux millions d'actions. Au 31 décembre 2002, 1 070 250 options pouvaient encore être attribuées au titre de ce plan, mais les précédentes autorisations concernant les plans de 1992, 1995, 1997 et 1999 ne pouvaient plus donner lieu à de nouvelles attributions.

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

Année d'octroi des options	Prix de souscription ou d'achat (en euros)	Nombre d'options non exercées au 31 décembre 2002
1997	64,1- 66,8	209 365
1998	78,0-116,2	424 350
1999	111,5-128,4	572 780
2000	103,1-155,8	673 840
2001	141,6-147,1	899 900
2002	121,5-138,8	774 100
Total		3 554 335

Les mouvements de l'exercice ont été les suivants :

nombre d'options	2001	2002
Options en circulation au 1 ^{er} janvier	2 519 650	3 169 425
Options consenties	899 900	774 100
Options levées	(181 325)	(295 990)
Options échues non exercées	(68 800)	(93 200)
Options en circulation au 31 décembre	3 169 425	3 554 335

Note 15 Emprunts obligataires convertibles

GROUPE DANONE a émis en juin 2001 un emprunt obligataire, au taux de 1,20% l'an, pour un montant de 1 000 millions d'euros. Cet emprunt obligataire est représenté par 5 076 142 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes d'une valeur nominale unitaire de 197 euros.

Cet emprunt obligataire vient à échéance le 1^{er} janvier 2007 mais tout porteur d'obligations pourra, à son seul gré, demander le remboursement en numéraire par anticipation de tout ou partie des obligations dont il sera propriétaire le 19 juin 2003, le 19 juin 2004 et le 19 juin 2005 ; les obligations seront alors remboursées au pair majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement effectif. Par ailleurs, une exigibilité anticipée en cas de défaut est prévue. Parallèlement, GROUPE DANONE pourra, à son seul gré, procéder à tout moment, à compter du 1^{er} janvier 2005 et jusqu'au 31 décembre 2006, au remboursement anticipé de la totalité des obligations restant en circulation au pair, majoré des intérêts courus depuis la date de paiement des intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de remboursement effectif, si le cours de l'action Danone excède 30% du prix du remboursement anticipé (à titre indicatif 259,17 euros).

Note 16 Dettes à plus d'un an

RÉPARTITION PAR NATURE •

en millions d'euros	2001	2002
Emprunts obligataires (taux d'intérêt moyen : 4,7%, 2001 : 4,8%)	1 223	1 505
Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation (taux d'intérêt moyen : 3,3% - 2001 : 4,5%)	3 485	2 918
Moins partie à moins d'un an	(283)	(1 331)
TOTAL	4 425	3 092

Au cours de l'exercice 2002, GROUPE DANONE a émis trois emprunts obligataires indexés sur le cours de l'action GROUPE DANONE. Ces emprunts ont un montant nominal de 200 millions d'euros, 37,5 millions d'euros et 37,5 millions d'euros et des échéances comprises entre 18 et 30 mois. A échéance, si le cours de référence de l'action se situe entre un cours plancher et un cours plafond, les obligations seront remboursées au pair. Si le cours de référence de l'action se situe en dehors de ces bornes, le prix de remboursement des obligations sera augmenté de 100% à 115% de la différence entre le cours de référence et selon le cas applicable, le cours plancher ou le cours plafond. A l'initiative de GROUPE DANONE, si le cours de référence de l'action se situe en dehors des bornes fixées par le contrat à échéance, GROUPE DANONE pourra rembourser les obligations au pair et acheter des actions GROUPE DANONE au cours plancher, si le cours de référence est inférieur au cours plancher, ou vendre des actions GROUPE DANONE au cours plafond, si le cours de référence est supérieur au cours plafond. Au 31 décembre 2002, GROUPE DANONE détient 2 105 114 actions propres en couverture de ces emprunts indexés.

RÉPARTITION PAR ÉCHÉANCES ET PAR DEVISES • Au 31 décembre 2002, le Groupe bénéficie d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, lui offrant la possibilité d'utiliser 2 900 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme, au-delà de l'endettement figurant au bilan à cette date (2 960 millions d'euros au 31 décembre 2001).

Dans le cadre de cet engagement à long terme des prêteurs, le Groupe utilise au 31 décembre 2002 l'équivalent de 880 millions d'euros (1 465 millions d'euros en 2001) ; cette dette est classée en long terme.

en millions d'euros	2001	2002
<i>Années d'échéance</i>		
2003	919	-
2004	1 246	839
2005	379	625
2006	358	323
2007	-	347
2007-2011	44	-
Après 2011	1 476	-
2008-2012	-	58
Après 2012	-	891
Indéterminées	3	9
TOTAL	4 425	3 092

par devise	2001	2002
Euro	4 396	2 987
Dollar USA	9	51
Peso Mexicain	-	27
Roupie Indienne	12	20
Dollar Singapour	-	4
Renminbi Chinois	5	1
Livre Sterling	1	1
Autres	2	1
TOTAL	4 425	3 092

Note 17 Provisions pour engagements de retraite, indemnités de fin de carrière, et prévoyance

Le Groupe participe à la constitution des retraites de son personnel conformément aux lois et usages des pays dans lesquels les sociétés du Groupe exercent leur activité. Il n'existe aucun passif actuariel au titre des cotisations versées dans ce cadre à des caisses de retraite indépendantes et à des organismes légaux. (...)

Le tableau suivant permet d'effectuer le rapprochement entre l'évaluation des engagements de l'ensemble des sociétés et les provisions constituées dans les comptes consolidés aux 31 décembre 2002 et 2001.

en millions d'euros	2001		2002	
	France	Étranger	France	Étranger
<i>Droits accumulés sans projection de salaire (abo)</i>	232	472	237	409
<i>Droits accumulés avec projection de salaire (pbo)</i>	265	506	278	452
<i>Valeur de marché des fonds</i>	76	312	72	276
<i>Droits accumulés nets des investissements dans les fonds</i>	189	194	206	176
<i>Éléments non amortis :</i>				
<i>Écarts actuariels non provisionnés et modifications de plans</i>	13	36	14	96
<i>Engagements provisionnés au bilan</i>	176	158	192	80

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

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

- prise en compte des facteurs de rotation de personnel et de mortalité ;
- âge de départ en retraite entre 60 et 65 ans selon la catégorie à laquelle appartient chaque salarié ;
- taux d'actualisation : 4,7% (5% en 2001) ;
- taux de croissance des salaires entre 1,5% et 2,8% (2% et 3% en 2001) selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient ;
- le taux de rendement attendu des fonds est de l'ordre de 6% (6% en 2001).

FILIALES ÉTRANGÈRES • La valeur actuelle des engagements des filiales étrangères a été déterminée sur la base d'évaluations récentes avec les hypothèses actuarielles suivantes qui prennent en compte les contextes légaux, économiques et monétaires de chaque pays :

- prise en compte des facteurs de rotation de personnel et de mortalité ;
- âge de départ en retraite entre 60 et 65 ans selon la catégorie à laquelle appartient chaque salarié ;
- taux d'actualisation : entre 2% et 7% (2% et 7,5% en 2001) ;
- taux de croissance des salaires entre 1% et 5,9% (1% et 5,9% en 2001) selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient ;
- les taux de rendement attendu des fonds sont compris entre 2,8% et 8,5% (5,5% et 8% en 2001).

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

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

Les variations durant les exercices 2002 et 2001, ainsi que les charges comptabilisées peuvent s'analyser de la façon suivante :

en millions d'euros	Droits accumulés avec projection de salaire	Valeur des marchés de fond	Éléments non amortis	Engagements provisionnés au bilan
<i>Solde au 1^{er} janvier 2001</i>	727	392	16	319
<i>Charge de l'exercice :</i>				
<i>droits acquis</i>	28			28
<i>effet de l'actualisation</i>	40			40
<i>rendement des fonds</i>		25		(25)
<i>amortissement des écarts</i>			(3)	3
<i>Prestations versées aux retraités</i>	(32)	(15)		(17)
<i>Cotisations versées aux fonds</i>		12		(12)
<i>Écarts actuariels non constatés au bilan</i>	14	(39)	53	-
<i>Effet de la variation des taux de change</i>	6	5	1	0
<i>Autres mouvements</i>	(12)	8	(18)	(2)
<i>Solde au 31 décembre 2001</i>	771	388	49	334
en millions d'euros	Droits accumulés avec projection de salaire	Valeur des marchés de fond	Éléments non amortis	Engagements provisionnés au bilan
<i>Solde au 1^{er} janvier 2002</i>	771	388	49	334
<i>Charge de l'exercice :</i>				
<i>droits acquis</i>	23			23
<i>effet de l'actualisation</i>	35			35
<i>rendement des fonds</i>		23		(23)
<i>amortissement des écarts</i>			(4)	4
<i>Prestations versées aux retraités</i>	(34)	(21)		(13)
<i>Cotisations versées aux fonds</i>		13		(13)
<i>Écarts actuariels non constatés au bilan</i>	11	(44)	55	-
<i>Effet de la variation des taux de change</i>	(19)	(14)	(5)	-
<i>Autres mouvements</i>	(57)	3	15	(75)
<i>Solde au 31 décembre 2002</i>	730	348	110	272

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

Les charges comptabilisées comprennent les éléments suivants :

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

Note 18 Autres provisions et passifs à plus d'un an

en millions d'euros	2001	2002
<i>Restructurations</i>	176	145
<i>Autres provisions pour risques et charges</i>	238	321
<i>Impôts différés</i>	113	13
<i>Subventions d'investissement</i>	15	13
TOTAL	542	492

PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION •

Les provisions pour restructuration concernent les éléments suivants :

en millions d'euros	Coût des départs des salariés	Réduction à leur valeur vénale des actifs concernés	Coûts annexes	TOTAL
<i>Provision au 1^{er} janvier 2001</i>	7	17	6	30
Dotations de l'exercice	130	1	13	144
Utilisations de l'exercice	(7)	(16)	(3)	(26)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises	5	5	18	28
<i>Provision au 31 décembre 2001</i>	135	7	34	176
Dotations de l'exercice	3	-	1	4
Utilisations de l'exercice	(20)	(2)	(15)	(37)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises		2		2
<i>Provision au 31 décembre 2002</i>	118	7	20	145

Le 29 mars 2001 le Groupe a annoncé un projet de réorganisation de son pôle Biscuits qui prévoit en Europe la fermeture de cinq usines sur une durée de deux ans minimum, et l'extension de cinq usines, entraînant une réduction nette des effectifs d'environ 1 700 personnes.

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

AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES • Les autres provisions pour risques et charges s'analysent ainsi :

en millions d'euros	2001	2002
Risques commerciaux	87	102
Risques financiers et fiscaux	92	159
Provisions mathématiques de réassurance	59	60
TOTAL	238	321

Diverses procédures judiciaires ou arbitrales ont été introduites contre le Groupe dans le cadre de la marche normale de ses affaires en particulier suite à des garanties données lors des cessions intervenues entre 1997 et 2002. Des dommages et intérêts significatifs sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable. Par ailleurs, lorsque des redressements fiscaux sont notifiés, des provisions sont généralement constituées pour faire face aux éventualités concernées.

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

Note 19 Fournisseurs et comptes rattachés – Autres comptes créditeurs

FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS •

en millions d'euros	2001	2002
Fournisseurs	1 506	1 322
Effets à payer	209	194
TOTAL	1 715	1 516

AUTRES COMPTES CRÉDITEURS •

en millions d'euros	2001	2002
Personnel et charges sociales	341	353
Remises de fin d'année à accorder aux clients	366	380
Etat et collectivités	353	291
Dettes de consignation d'emballages	79	89
Intérêts courus à payer	20	47
Impôts à payer	120	111
Autres	562	585
TOTAL	1 841	1 756

Note 20 Rémunérations et effectifs

Les frais de personnel du Groupe (charges sociales comprises) s'élèvent pour l'exercice 2002 à 1 930 millions d'euros (2 066 millions d'euros en 2001) dont 9 millions d'euros (9,6 millions en 2001) correspondent aux rémunérations allouées au titre de l'exercice aux membres du Comité Exécutif du Groupe.

Les effectifs des sociétés intégrées globalement au 31 décembre 2002 et 2001 s'analysent comme suit :

	2001	2002
France	12 275	12 236
Reste de l'Europe	16 027	11 621
International	72 258	68 352
TOTAL Groupe	100 560	92 209

A périmètre comparable, les effectifs du Groupe s'élèvent au 31 décembre 2002 et 2001, respectivement à 92 209 et 93 020 personnes.

Note 21 Dotation aux amortissements

La dotation aux amortissements se décompose ainsi :

en millions d'euros	2001	2002
Immobilisations corporelles	591	577
Goodwills	149	109
Autres immobilisations incorporelles	37	35
TOTAL	777	721

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

La charge d'amortissement des goodwills inscrite dans cette ligne ne concerne que les sociétés intégrées globalement et ne comprend pas les amortissements exceptionnels de 661 millions d'euros enregistrés en 2002 principalement sur les goodwills des sociétés argentine et brésilienne et de 475 millions d'euros enregistrés en 2001 sur le goodwill de Galbani.

Note 22 Autres charges et (produits)

en millions d'euros	2001	2002
Participation et intéressement	108	117
Amortissement des goodwills	149	109
Autres	(37)	30
TOTAL	220	256

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

Note 23 Frais financiers nets

en millions d'euros	2001	2002
Frais financiers	323	247
Produits financiers	(39)	(74)
Autres éléments financiers nets	(104)	(63)
TOTAL	180	110

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

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

Note 24 Impôts sur les bénéfices

ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔTS •

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

en millions d'euros	2001	2002
Résultat avant impôts :		
des sociétés françaises	336	1 041
des sociétés étrangères	336	897
Total	672	1 938
Charge (produit) d'impôts		
• Impôts courants :		
des sociétés françaises	115	177
des sociétés étrangères	317	323
Total	432	500
• Impôts différés :		
des sociétés françaises	9	(17)
des sociétés étrangères	(25)	7
Total	(16)	(10)
TOTAL	416	490

GRUPE DANONE bénéficie du régime d'intégration fiscale qui permet, dans certaines limites et sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux de la plupart des filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95%. Les sociétés qui ont opté pour ce régime ont signé avec GROUPE DANONE une convention relative aux modalités d'application de l'intégration fiscale, en conformité avec les règles fixées par l'administration fiscale. Par ailleurs, des régimes similaires existent notamment aux États-Unis d'Amérique, au Royaume-Uni et en Allemagne.

La charge d'impôts représente les montants payés ou restant à payer à moins d'un an aux administrations fiscales au titre de l'exercice. Ces montants sont déterminés en fonction des règles et des taux en vigueur dans les différents pays où le Groupe est implanté, compte tenu pour la plupart des sociétés françaises du régime fiscal intégré.

Le montant payé au titre des impôts sur les sociétés s'élève aux 31 décembre 2002 et 2001 respectivement à 431 et 453 millions d'euros.

ANALYSE DU TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION • Le taux effectif d'imposition du Groupe s'élève à 25,28% en 2002 (61,90% en 2001), et l'écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 35,43% en 2002 et 36,43% en 2001 s'analyse comme suit :

en pourcentage du résultat avant impôts	2001	2002
Taux courant d'impôt en France	36,43	35,43
Effet de l'imposition des filiales étrangères	(5,01)	(0,36)
Effet de l'amortissement des goodwill	6,46	1,81
Effet de la dépréciation exceptionnelle des goodwill	25,53	13,30
Effet de la plus value de cession des activités Bière	-	(23,42)
Effet d'autres différences	(1,51)	(1,48)
Taux effectif d'imposition	61,90	25,28

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

en millions d'euros	2001	2002
Sur les différences temporaires actif :		
• provisions pour retraite	67	84
• provisions pour restructuration	66	23
Sur les déficits reportables :		
• montant brut	75	117
• provision pour dépréciation	(58)	(94)
Impôts différés actifs total à long terme	150	130
Sur les différences temporaires passif :		
• amortissements des immobilisations corporelles	(100)	(95)
• intérêts capitalisés	(4)	(4)
• autres différences	(159)	(44)
Impôts différés passifs total à long terme	(263)	(143)
Impôts différés nets à long terme actif (passif) net	(113)	(13)

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

DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES • Les déficits fiscaux reportables non utilisés, pour lesquels les crédits d'impôt correspondants ont fait l'objet d'une dépréciation et qui s'élèvent à environ 352 millions d'euros au 31 décembre 2002, expirent principalement au-delà de l'année 2003 et proviennent notamment de la déductibilité fiscale des amortissements de goodwill dans certains pays. Le Groupe dispose au 31 décembre d'un report de moins values à long terme d'un montant voisin de 850 millions d'euros utilisable uniquement en cas de plus values à long terme en France.

Note 25 Instruments financiers

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

COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX

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

en millions d'euros	2001	2002
Contrats de swaps de taux, dont l'échéance au 31 décembre est :		
• inférieure à un an	(2 505)	3 937
• comprise entre un et cinq ans	1 107	1 921
• au-delà de cinq ans	22	10
Contrats d'options de taux d'intérêts, dont l'échéance au 31 décembre est :		
• inférieure à un an	(57)	4 694
• comprise entre un et cinq ans	(2 954)	1 427
• au-delà de cinq ans	-	-

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

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

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

COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE

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

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

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

en millions d'euros	2001	2002
Contrats d'achats ou de ventes à terme :		
Livre sterling	369	342
Yen	151	106
Dollar américain	338	104
Dollar canadien	75	26
Peso mexicain	113	24
Dollar australien	-	18
Franc suisse	43	16
Euro	(1 125)	(714)
Autres devises	42	45
TOTAL des achats et ventes à terme	6	(33)
Dont :		
• achats à terme	(1 523)	(1 028)
• ventes à terme	1 529	995
Options de change	1	5
TOTAL des instruments de change	7	(28)

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

RISQUE DE CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES CONSOLIDÉES DONT LA MONNAIE FONCTIONNELLE N'EST PAS L'EURO • Compte tenu du développement international du Groupe sur la base des chiffres 2002, la variation des taux de change hors zone Euro aurait une incidence sur la conversion en euros d'environ 46% du chiffre d'affaires (47% en 2001) et 36% du résultat opérationnel (34% en 2001).

RISQUE DE CONTREPARTIE DES INSTRUMENTS DE CHANGE ET DE TAUX • Les instruments utilisés par le Groupe dans le cadre de la gestion de ses risques de taux sont traités avec des contreparties de premier rang. La juste valeur de ces instruments au 31 décembre 2002 et 2001 se répartit de la sorte par contrepartie :

en pourcentage du total de la juste valeur (au 31 décembre 2002 et 2001)	2001	2002
Notation de la contrepartie (rating Standard & Poors)		
AAA	9%	4%
AA	23%	68%
A	68%	28%
BBB	-	-

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 États-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 :

	2001		2002	
	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché
<i>en millions d'euros</i>				
<i>Bilan et hors bilan – actifs et (passifs)</i>				
<i>Hors éléments de dette nette</i>				
Prêts à plus d'un an	209	209	388	388
Titres de participation	429	498	634	706
Sociétés mises en équivalence	553	729	660	835
Autres immobilisations financières	900	931	284	287
Créances d'exploitation	2 059	2 059	1 810	1 810
Prêts à moins d'un an	190	190	128	128
Dettes d'exploitation	(3 556)	(3 556)	(3 272)	(3 272)
Instruments (hors bilan) de couverture de risques de change	-	(6)	-	33
<i>Bilan et hors bilan – actifs et (passifs)</i>				
<i>Dette nette</i>				
Emprunts obligataires convertibles (et prime de remboursement provisionnée)	(1 000)	(1 005)	(1 000)	(1 011)
Dettes à plus d'un an	(4 425)	(4 450)	(3 092)	(3 101)
Emprunts à moins d'un an et banques	(511)	(511)	(1 546)	(1 564)
Valeurs mobilières de placement	396	398	2 801	2 804
Disponibilités	713	713	568	568
Instruments (hors bilan) de couverture des risques de taux	-	8	-	(8)

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

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

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

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

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

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

Note 26 Engagements

ENGAGEMENTS LIÉS AUX INVESTISSEMENTS FINANCIERS DU GROUPE • Le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers actionnaires dans certaines filiales consolidées du Groupe, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Le prix d'acquisition éventuel est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de la filiale concernée à la date d'exercice de l'option de vente. Au 31 décembre 2002 ces engagements financiers sont estimés à environ 2 milliards d'euros et aucun investissement financier supérieur à 100 millions d'euros à ce titre n'est actuellement envisagé.

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

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

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

Note 27 Renseignements par pôle d'activité

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

Les pôles d'activité correspondent à cette structure.

en millions d'euros	2002					Total pôles
	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Autres Activités Alimentaires	Emballage	
Chiffre d'affaires global par pôle	6 771	4 208	3 537	370	-	14 886
Cessions à l'intérieur des pôles	(476)	(517)	(305)	(14)	-	(1 312)
Chiffre d'affaires des pôles	6 295	3 691	3 232	356	-	13 574
Cessions interpôles	(18)	-	(1)	-	-	(19)
Chiffre d'affaires hors Groupe	6 277	3 691	3 231	356	-	13 555
Résultat opérationnel	802	464	317	61	-	1 644
Résultat des sociétés en équivalence	8	38	14	-	(43)	17
Investissements industriels	200	236	118	5	-	559
Amortissements	233	269	155	10	-	667
Marge brute d'autofinancement	746	556	295	54	-	1 651
TOTAL bilan	3 643	4 245	4 033	390	-	12 311

	Eléments centraux Total pôles	non répartis	Total Groupe
Résultat opérationnel	1 644	(54)	1 590
Résultat des sociétés en équivalence	17	-	17
Investissements industriels	559	44	603
Amortissements	667	54	721
Marge brute d'autofinancement	1 651	(73)	1 578
TOTAL bilan	12 311	3 179	15 490

en millions d'euros	2001					Total pôles
	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Autres Activités Alimentaires	Emballage	
Chiffre d'affaires global par pôle	7 486	4 291	3 645	391	-	15 813
Cessions à l'intérieur des pôles	(541)	(495)	(274)	(16)	-	(1 326)
Chiffre d'affaires des pôles	6 945	3 796	3 371	375	-	14 487
Cessions interpôles	(17)	-	-	-	-	(17)
Chiffre d'affaires hors Groupe	6 928	3 796	3 371	375	-	14 470
Résultat opérationnel	790	432	316	60	-	1 598
Résultat des sociétés en équivalence	(1)	23	11	-	6	39
Investissements industriels	286	321	93	6	-	706
Amortissements	293	276	183	13	-	765
Marge brute d'autofinancement	742	519	308	53	-	1 622
TOTAL bilan	5 779	5 494	4 508	415	64	16 260

	Eléments centraux Total pôles	non répartis	Total Groupe
Résultat opérationnel	1 598	11	1 609
Résultat des sociétés en équivalence	39	-	39
Investissements industriels	706	31	737
Amortissements	765	12	777
Marge brute d'autofinancement	1 622	(11)	1 611
TOTAL bilan	16 260	835	17 095

Note 28 Répartition géographique de l'activité des pôles

en millions d'euros	2002			Total	2001			Total
	France	Reste de l'Europe	Reste du monde		France	Reste de l'Europe	Reste du monde	
Chiffre d'affaires global par zone géographique d'origine	4 247	4 933	5 706	14 886	4 064	5 487	6 262	15 813
Cessions Groupe à l'intérieur des zones géographiques	(45)	(323)	(71)	(439)	(42)	(350)	(70)	(462)
Chiffre d'affaires par zone géographique d'origine	4 202	4 610	5 635	14 447	4 022	5 137	6 192	15 351
Cessions Groupe entre zones géographiques	(676)	(193)	(23)	(892)	(651)	(210)	(20)	(881)
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 526	4 417	5 612	13 555	3 371	4 927	6 172	14 470
Résultat opérationnel	494	599	551	1 644	462	584	552	1 598
Résultat des sociétés en équivalence	(43)	46	14	17	6	35	(2)	39
Investissements industriels	114	142	303	559	128	183	395	706
Marge brute d'autofinancement	518	513	620	1 651	505	526	591	1 622
TOTAL bilan	3 734	3 845	4 732	12 311	3 991	5 283	6 986	16 260

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

Note 29 Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2002

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES POUR LA PREMIÈRE

FOIS EN 2002 •

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

SOCIÉTÉS FUSIONNÉES AU 31 DÉCEMBRE

2002 •

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

SOCIÉTÉS QUI NE SONT PLUS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2002 (SOCIÉTÉS CÉDÉES) •

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

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

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE •			
Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du Groupe	Intérêts
<i>GROUPE DANONE</i> France Société mère			
<i>Produits Laitiers Frais</i>			
BLÉDINA	France	100,00	100,00
DANONE	France	100,00	100,00
DANONE	Allemagne	100,00	99,93
DANONE	Autriche	100,00	99,93
DANONE	Belgique	100,00	100,00
STENVAL	Belgique	100,00	100,00
DANONE	Danemark	100,00	100,00
DANONE	Espagne	55,96	55,96
DANONE CANARIES	Espagne	78,50	43,93
DANONE	Finlande	100,00	100,00
DANONE	Irlande	100,00	100,00
DANONE	Italie	100,00	100,00
DANONE	Pays-bas	100,00	100,00
DANONE	Portugal	97,61	54,02
DANONE	Royaume-Uni	100,00	100,00
DANONE SERDIKA	Bulgarie	69,64	69,64
DANONE	Hongrie	100,00	100,00
DANONE	Pologne	100,00	100,00
DANONE	République Tchèque	98,30	98,30
DANONE	Roumanie	65,00	65,00
DANONE VOLGA	Russie	88,28	61,79
MOS DANONE	Russie	100,00	70,00
DANONE INDUSTRIA-ZAO	Russie	70,00	70,00
DANONE	Slovaquie	100,00	100,00
DANONE	Argentine	99,37	99,37
DANONE	Brésil	100,00	100,00
PROSPECT PARTICIPACOES	Brésil	100,00	100,00
DANONE CANADA			
DELISLE	Canada	100,00	100,00
DANNON COMPANY	États-Unis	100,00	100,00
DANONE DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
DANONE CLOVER	Afrique du Sud	55,00	66,77
<i>Boissons</i>			
SA DES EAUX			
MINÉRALES D'ÉVIAN	France	100,00	100,00
SEAT (Sté d'Exploitation d'Activités Touristiques)	France	99,91	99,91
SMDA	France	100,00	100,00
MONT ROUCOUS	France	100,00	100,00
VOLVIC	France	100,00	100,00
DANONE WATERS			
DEUTSCHLAND	Allemagne	100,00	100,00
AGUAS DE LANJARON	Espagne	95,00	78,61
FONT VELLA	Espagne	93,88	77,01
ITALAQUAE	Italie	100,00	92,67
DANONE WATERS			
UK & IRELAND	Royaume-Uni	100,00	100,00
ZYWIEC ZDROJ	Pologne	88,02	88,02
AGUAS DE ARGENTINA	Argentine	100,00	100,00
VILLA ALPINA	Argentine	85,00	85,00

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du Groupe	Intérêts
DANONE WATERS			
OF NORTH AMERICA	Canada	100,00	100,00
DANONE WATERS			
OF NORTH AMERICA	États-Unis	100,00	100,00
BONAFONT	Mexique	100,00	100,00
SALUS	Uruguay	57,36	42,30
SHENZHEN			
HEALTH DRINKS	Chine	60,00	54,20
WAHAHA	Chine	51,00	46,07
ROBUST	Chine	92,00	79,79
AQUA	Indonésie	74,00	66,85
FRUCOR	Nouvelle-Zélande	100,00	90,34
<i>Biscuits</i>			
COMPAGNIE			
FINANCIERE BELIN	France	100,00	100,00
GÉNÉRALE BISCUIT			
GLICO FRANCE	France	50,00	50,00
LU	France	100,00	100,00
FONZIE ALLEMAGNE	Allemagne	100,00	99,93
LU BELGIE	Belgique	100,00	100,00
LU NORDICS	Danemark	100,00	100,00
LU ESPANA	Espagne	100,00	100,00
LU SUOMI OY	Finlande	100,00	100,00
PAPADOPOULOS	Grèce	60,00	60,00
W.&.R. JACOB			
(Irish biscuits)	Irlande	100,00	100,00
SAIWA	Italie	100,00	100,00
LU NEDERLAND	Pays-Bas	100,00	100,00
JACOB'S BAKERY	Royaume-Uni	100,00	100,00
LU GYORI	Hongrie	100,00	100,00
LU POLSKA	Pologne	75,00	75,00
BOLSHEVIK	Russie	76,07	76,07
OPAVIA-LU	République Tchèque	99,71	99,71
DANONE	Argentine	99,37	99,37
DANONE	Brésil	100,00	100,00
JIANGMEN			
DANONE BISCUITS	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI DANONE			
BISCUITS FOODS	Chine	100,00	90,34
BRITANNIA INDUSTRIES	Inde	40,15	19,76
DANONE	Indonésie	100,00	90,34
BRITANNIA BRANDS			
MALAYSIA	Malaisie	100,00	90,34
EVERCRISP	Malaisie	100,00	90,34
GRIFFIN'S			
FOODS	Nouvelle-Zélande	100,00	90,34
CONTINENTAL BISCUITS			
PAKISTAN	Pakistan	49,49	44,71
<i>Autres Activités Alimentaires</i>			
HP FOODS	Royaume-Uni	100,00	100,00
LEA & PERRINS	États-Unis	100,00	100,00
AMOY	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI AMOY FOODS	Chine	60,00	54,20

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du Groupe	Intérêts
<i>Exportations</i>			
DIB PARIS	France	100,00	100,00
DIB ANTILLES GUYANE	France	100,00	100,00
DIB OCÉAN INDIEN	France	100,00	100,00
DIB PORTUGAL	Portugal	100,00	100,00
DIB CANADA	Canada	100,00	100,00
GBE USA	États-Unis	100,00	100,00
DIB IMPORTED WATERS			
GREATER CHINA	Chine	100,00	100,00
DIB IMPORTED WATERS			
ASIA	Singapour	100,00	100,00
<i>Sociétés holdings et financières</i>			
Cie GERVAIS DANONE	France	100,00	100,00
GÉNÉRALE BISCUIT	France	100,00	100,00
BLANRIM	France	100,00	100,00
DANONE FINANCE	France	100,00	100,00
DANONE VITAPOLE	France	100,00	100,00
FINALIM 3	France	100,00	100,00
FINALIM 4	France	100,00	100,00
GAAP	France	100,00	100,00
INGETEC	France	99,96	99,96
ALFABANQUE	France	100,00	100,00
LODAHLIM FRANCE	France	100,00	100,00
DANONE HOLDING	Allemagne	99,93	99,93
DANONE VERMOGENS			
VERWALTUNG	Allemagne	100,00	99,93
DANONE FINANCE			
BÉNÉLUX	Belgique	100,00	100,00
MECANIVER	Belgique	100,00	100,00
DANONE FOODS	États-Unis	100,00	100,00
DANONE HOLDINGS			
USA/OSSAU LLC	États-Unis	100,00	100,00
FINANZIARIA IMPERIESE	Italie	100,00	99,98
RONCEVAUX	Italie	100,00	100,00
SCIA	Italie	92,97	92,97
SIFIT	Italie	100,00	100,00
DANONE RE	Luxembourg	100,00	100,00
DANONE FINANCE			
NETHERLANDS	Pays-Bas	100,00	100,00
SELBA	Pays-Bas	51,00	51,00
LODAHLIM BV	Pays-Bas	100,00	100,00
SETEC-SOBELPAR	Portugal	100,00	100,00
ABIH	Royaume-Uni	50,00	45,17
ABIL	Royaume-Uni	100,00	45,17
BRITANNIA			
BRANDS LTD	Royaume-Uni	100,00	90,34
DANONE			
HOLDINGS UK	Royaume-Uni	100,00	100,00
JINJA	Chine	100,00	90,34
ASIA HOST	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI DANONE			
CONSULTING	Chine	100,00	90,34
BANNATYNE /			
DOWBIGGIN / NACUPA /			
SPARGO / VALLETORT	Singapour	40,00	18,07

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du Groupe	Intérêts
BHPL			
	Singapour	100,00	100,00
DANONE ASIA /			
KUAN / BRITANNIA			
BRANDS KUAN	Singapour	90,34	90,34
DANONE BRANDS			
SINGAPORE	Singapour	100,00	90,34
CALVON	Singapour	96,00	86,73
<i>Produits Laitiers Frais</i>			
DANONE DJURDJURA			
	Algérie	51,00	51,00
CLOVER	Afrique du Sud	22,75	26,15
AL SAFI DANONE	Arabie saoudite	50,10	50,10
STONYFIELD	États-Unis	38,74	38,74
DELTA DAIRY	Grèce	30,00	30,00
STRAUSS DAIRY	Israël	20,00	20,00
CALPIS AJINOMOTO			
DANONE	Japon	50,00	50,00
CENTRALE LAITIÈRE			
DU MAROC	Maroc	29,22	29,22
BAKOMA	Pologne	18,15	52,43
STIAL / SOCOGES	Tunisie	50,00	50,00
DANONESA TIKVESLI	Turquie	50,00	50,00
<i>Boissons</i>			
MAHOU			
	Espagne	33,34	33,34
DASANBE	Espagne	50,00	50,00
POLSKA WODA	Pologne	50,00	50,00
CCDA WATERS	États-Unis	49,00	49,00
PUREZA AGA	Mexique	50,00	50,00
DANONESA DANONE			
SABANCI	Turquie	50,00	50,00
AQUARIUS	Chine	50,00	45,17
<i>Biscuits</i>			
GRIESSON DE			
BEUKELAER	Allemagne	39,97	39,97
GALLETAS NOEL	Colombie	30,00	30,00
BIMO	Maroc	50,00	50,00
SOTUBI	Tunisie	20,00	20,00
<i>Emballage</i>			
BSN GLASSPACK	France	44,00	44,00

Informations relatives à la société mère

Comptes sociaux et résumé des résolutions

Comptes de résultat résumés

Le bénéfice de l'exercice 2002 s'élève à 2 120 millions d'euros. Il est constitué essentiellement d'un résultat financier de 720 millions d'euros, correspondant principalement aux dividendes reçus des filiales consolidées, et d'un résultat exceptionnel positif de 1 474 millions d'euros, correspondant essentiellement à la plus-value de cession des titres de la société Kro Beer Brands et à une provision pour dépréciation des titres de la société Roncevaux Spa.

en millions d'euros	2001	2002
Résultat d'exploitation	(157)	(179)
Résultat financier	1 103	720
composé de :		
• Produits de participation	1 168	725
• Autres produits et charges financières	(65)	(5)
Résultat exceptionnel	(485)	1 474
Impôt sur les bénéfices	126	105
Bénéfice de l'exercice	587	2 120

Bilans résumés

Les bilans après répartition aux 31 décembre 2001 et 2002 se présentent comme suit :

en millions d'euros	2001	2002
ACTIF		
• Immobilisations incorporelles et corporelles	21	4
• Immobilisations financières	5 525	4 570
• Autres créances et compte de régularisation	598	3 313
• Valeurs disponibles	279	27
Total Actif	6 423	7 914
PASSIF		
• Capitaux propres	3 574	4 874
• Provisions pour risque et charges	74	60
• Dettes financières	2 265	2 512
• Autres dettes et comptes de régularisation	510	468
Total Passif	6 423	7 914

Immobilisations financières

Les immobilisations financières nettes sont composées aux 31 décembre 2001 et 2002 des éléments suivants :

en millions d'euros	2001	2002
Titres de participation	4 795	3 603
Autres immobilisations financières	730	967
Total immobilisations financières	5 525	4 570

Les titres de participation sont évalués à leur coût d'achat hors frais accessoires. En fin d'année, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. Outre la quote-part de capitaux propres de la filiale que les titres de participation représentent, leur valeur d'inventaire prend également en compte le potentiel économique et financier de la filiale considérée.

Les autres immobilisations financières comprennent 6 602 259 actions propres (4 904 649 actions propres en 2001). Les actions propres sont valorisées à leur prix d'acquisition. Une provision est calculée le cas échéant sur les titres n'ayant pas vocation à être annulés, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Capitaux propres

en millions d'euros	Mouvement du capital	Mouvement des primes	Autres postes	Total
• Augmentation de capital due au plan d'épargne entreprise		37		37
• Réduction de capital par annulation d'actions	(4)	(546)		(550)
• Levées d'options de souscription d'actions Groupe DANONE		8		8
• Affectation du résultat de l'exercice 2002 au report à nouveau			18	18
à la réserve facultative			1 800	1 800
• Autres mouvements			(13)	(13)
Total des mouvements de l'exercice	(4)	(501)	1 805	1 300

Dettes financières

Les dettes financières sont composées au 31 décembre 2002 des éléments suivants :

en millions d'euros	
Emprunt obligataire convertible	1 000
Autres emprunts obligataires	1 480
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	5
Emprunts et dettes financières divers	27
Total dettes financières	2 512

Affectation du résultat et dividendes

L'affectation du résultat de l'exercice (troisième résolution de l'Assemblée Générale ordinaire) après distribution d'un dividende net par action de 2,30 euros, assorti d'un avoir fiscal de 1,15 euro maximum est la suivante :

en euros	
Origines	
Résultats de l'exercice	2 120 163 650,33
Report à nouveau antérieur	1 366 989 274,29
Total	3 487 152 924,62
Affectation	
Dividendes	315 870 780,60
Réserve facultative	1 800 000 000,00
Report à nouveau	1 371 282 144,02
Total	3 487 152 924,62

Résumé des résolutions soumises à l'Assemblée Générale mixte du 11 avril 2003 :

Résolutions à caractère ordinaire

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

DEUXIÈME RÉSOLUTION • Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2002 de la société GROUPE DANONE.

TROISIÈME RÉSOLUTION • Affectation du résultat et fixation du dividende. Le bénéfice de l'exercice s'élevant à 2 120 163 650,33 euros, le montant distribuable est affecté au paiement d'un dividende à hauteur de 315 870 780,60 euros.

Ce dividende net de 2,30 euros par action est assorti d'un avoir fiscal de 1,15 euro maximum. Il sera détaché à compter du 6 mai 2003 et payable en numéraire à partir de cette date.

QUATRIÈME RÉSOLUTION • Ratification de la cooptation de Monsieur Emmanuel FABER en qualité d'administrateur.

CINQUIÈME ET SIXIÈME RÉSOLUTIONS • Renouvellement pour trois années des mandats d'administrateurs :
Messieurs Christian LAUBIE 5^{ème}
Jérôme SEYDOUX 6^{ème}

SEPTIÈME, HUITIÈME ET NEUVIÈME RÉSOLUTIONS • Nomination pour la durée statutaire de trois ans de nouveaux administrateurs :
Messieurs

Richard GOBLET D'ALVIELLA 7^{ème}
Hakan MOGREN 8^{ème}
Benoît POTIER 9^{ème}

DIXIÈME RÉSOLUTION • Fixation du montant des jetons de présence.

ONZIÈME RÉSOLUTION • Autorisation au Conseil d'Administration de procéder à l'acquisition par la société de ses propres actions. Le montant maximum d'actions pouvant être rachetées sera de 9 000 000. Le prix d'achat unitaire des actions rachetées ne devra pas dépasser 200 euros. Le prix de vente ne pourra être inférieur à 120 euros.

DOUZIÈME RÉSOLUTION • Autorisation au Conseil d'Administration d'émettre des obligations simples ou des titres subordonnés pour une durée de cinq ans et pour un montant nominal maximal de deux milliards d'euros.

Résolutions à caractère extraordinaire

TREIZIÈME RÉSOLUTION • Autorisation au Conseil d'Administration d'utiliser, en cas d'offre publique portant sur les titres de la société, les autorisations données par la douzième et la treizième résolutions de l'Assemblée Générale mixte du 25 avril 2002 à l'effet de procéder à l'émission de valeurs mobilières.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION • Autorisation au Conseil d'Administration d'augmenter le capital en faveur des salariés de GROUPE DANONE ou des sociétés de son Groupe avec renonciation corrélatrice au droit préférentiel de souscription.

QUINZIÈME RÉSOLUTION • Autorisation au Conseil d'Administration de consentir des options d'achat d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux.

SEIZIÈME RÉSOLUTION • Autorisation au Conseil d'Administration d'annuler des actions et de réduire le capital suite au rachat par la société de ses propres actions dans la limite de 10 %.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION • Pouvoirs à conférer au Conseil d'Administration pour l'accomplissement des formalités.

Attribution et levées d'options sur les actions de la Société intervenues au cours de l'exercice

Conformément à l'article L 225-184 du Code de commerce, les attributions et levées d'options sur les actions de la Société, intervenues au cours de l'exercice 2002, se présentent comme suit :

ATTRIBUTION ET LEVÉES D'OPTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX •

	Options attribuées ⁽¹⁾			Options levées ⁽²⁾	
	Nombre d'options	Date d'échéance	Prix d'exercice	Nombre d'options	Prix d'exercice
Mandataires sociaux					
Frank Riboud	50 000	25/04/2010	138,81	49 000	53,66
Jacques Vincent	30 000	25/04/2010	138,81	30 000	66,77
Emmanuel Faber	20 000	25/04/2010	138,81		
Philippe Lenain				10 000	53,66

(1) plan d'achat d'actions du 29 mai 2001.

(2) plan de souscription d'actions du 11 mai 1995 pour les options levées par M. Riboud et M. Lenain, plan d'achat d'actions du 14 mai 1997 pour les options levées par M. Vincent.

ATTRIBUTION D'OPTIONS AUX DIX SALARIÉS DU GROUPE (HORS MANDATAIRES SOCIAUX)

DONT LE NOMBRE D'OPTIONS CONSENTIES EST LE PLUS ÉLEVÉ • Dans le cadre du plan du 29 mai 2001, 94 800 options d'achat d'actions ont été attribuées à un prix d'exercice moyen pondéré de 136,07 euros, dont 49 000 à trois membres du Comité Exécutif.

LEVÉES D'OPTIONS DES DIX SALARIÉS DU GROUPE (HORS MANDATAIRES SOCIAUX)

DONT LE NOMBRE D'OPTIONS AINSI SOUSCRITES OU ACHETÉES EST LE PLUS ÉLEVÉ • Dans le cadre des plans du 11 mai 1995, du 14 mai 1997 et du 19 mai 1999, 41 575 options de souscription d'actions et 72 800 options d'achat d'actions ont été levées à un prix d'exercice moyen pondéré de 83,21 euros, dont 30 000 options d'achat d'actions levées par un membre du Comité Exécutif.

Dates clés de l'année 2003

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2003	10 avril 2003
Assemblée générale mixte des actionnaires	11 avril 2003
Mise en paiement du dividende	6 mai 2003
Résultats du 1er semestre 2003	23 juillet 2003
Chiffre d'affaires des 9 premiers mois 2003	16 octobre 2003