

GROUPE DANONE

DOCUMENT DE REFERENCE 1998



Document de référence
établi conformément au règlement n° 98-01 de la COB

Le présent document de référence a été enregistré auprès de la Commission
des opérations de bourse le 11 mai 1999 sous le numéro R 99-187

Il ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété
par une note d'opération visée par la Commission.

SOMMAIRE

	<u>Page</u>
CHAPITRE 1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES	4
1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE	4
1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE	4
1.3 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES	4
1.4 ATTESTATION DES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES	5
1.5 POLITIQUE D'INFORMATION	5
CHAPITRE 2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE ET SON CAPITAL	6
2.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE	6
2.1.1 Dénomination sociale et siège social	6
2.1.2 Forme juridique et législation applicable	6
2.1.3 Date de constitution et durée de la Société	6
2.1.4 Objet social	6
2.1.5 Numéro d'inscription au Registre du commerce et des sociétés	6
2.1.6 Consultation des documents juridiques	6
2.1.7 Exercice social	7
2.1.8 Répartition des bénéfices	7
2.1.9 Assemblées générales	7
2.1.10 Droit de vote	8
2.1.11 Franchissements de seuils	8
2.1.12 Organigramme simplifié du Groupe au 31 mars 1999	9
2.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LE CAPITAL	10
2.2.1 Modification du capital et des droits attachés aux actions	10
2.2.2 Capital social au 1 ^{er} janvier 1999	10
2.2.3 Acquisition par la Société de ses propres actions	10
2.2.4 Annulation d'actions et réduction du capital suite au rachat par la Société de ses propres actions	11
2.2.5 Capital autorisé mais non émis, engagement d'augmentation de capital	11
2.2.6 Autres titres donnant accès au capital	11
2.2.7 Tableau d'évolution du capital	12
2.3 REPARTITION ACTUELLE DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	14
2.3.1 Actionnariat de la Société au 14 avril 1999	14
2.3.2 Modifications dans la répartition du capital au cours des trois dernières années	15
2.4 MARCHE DES TITRES DE LA SOCIETE	15
2.5 DIVIDENDES	18
CHAPITRE 3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITE DU GROUPE	19
3.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE GROUPE DANONE ET DU GROUPE	19
3.1.1 Historique	19
3.1.2 Faits marquants de l'année 1998	20
3.1.3 Description des principales activités	20
3.1.4 Ventilation du chiffre d'affaires réalisé durant les trois dernières années	33
3.2 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES	34
3.3 PERSONNEL	34

	<u>Page</u>
3.4 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT	35
3.4.1 Politique de recherche	35
3.4.2 Principaux investissements	35
3.4.3 Principaux investissements futurs	35
3.5 PRINCIPALES FILIALES ET SOCIETES AFFILIEES	36
CHAPITRE 4 PATRIMOINE — SITUATION FINANCIERE — RESULTATS	37
4.1 COMMENTAIRES DE LA DIRECTION GENERALE SUR L'ACTIVITE ET LES RESULTATS DU GROUPE	37
4.2 PRESENTATION DES COMPTES	54
4.2.1 Comptes consolidés	54
4.2.2 Comptes sociaux	91
CHAPITRE 5 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	98
5.1 MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	98
5.1.1 Conseil d'Administration	98
5.1.2 Comités	99
5.1.2.1 Comité Consultatif Stratégique et des Nominations	99
5.1.2.2 Comité des Rémunérations	100
5.1.2.3 Comité d'Audit	100
5.2 INTERETS DES DIRIGEANTS	100
5.2.1 Rémunération des dirigeants	100
5.2.2 Plans d'options d'achat et de souscription d'actions	100
5.2.3 Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	101
5.3 INTERESSEMENT DU PERSONNEL	101
5.3.1 Contrats d'intéressement et de participation	101
5.3.2 Options conférées au personnel sur les actions de la Société	102
CHAPITRE 6 EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR	103
6.1 EVOLUTION RECENTE DE GROUPE DANONE ET DU GROUPE	103
6.2 PERSPECTIVES D'AVENIR	103
6.2.1 Le marché	103
6.2.2 Les orientations stratégiques	103

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

1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Monsieur Franck Riboud
Président du Conseil d'Administration
GROUPE DANONE

1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

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

Le Président du Conseil d'Administration,
Franck RIBOUD

1.3 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

Commissaires aux Comptes Titulaires

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers
34, place des Corolles-Tour AIG
92908 Paris La Défense 2

MAZARS & GUERARD
125, rue de Montreuil
75011 Paris

Date de début du premier mandat

21 mai 1992

21 mai 1992

Date d'expiration des mandats

Assemblée Générale statuant sur
les comptes de l'exercice 2003

Assemblée Générale statuant sur
les comptes de l'exercice 2003

Commissaires aux Comptes Suppléants

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

Denis GRISON
2, rue de Chezy
92200 Neuilly sur Seine

Date de début du premier mandat

21 mai 1992

21 mai 1992

Date d'expiration des mandats

Assemblée Générale statuant sur
les comptes de l'exercice 2003

Assemblée Générale statuant sur
les comptes de l'exercice 2003

1.4 ATTESTATION DES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

“Nous avons procédé à la vérification des informations financières et comptables données dans le présent document de référence en effectuant les diligences que nous avons estimées nécessaires selon les normes de la profession.

Les comptes sociaux et consolidés aux 31 décembre 1998, 1997 et 1996 ont fait l’objet d’un audit par nos soins.

Nous n’avons pas d’observation à formuler sur la sincérité des informations comptables et financières présentées.”

Paris, le 11 mai 1999

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers

Yves ROBIN – Loïc WALLAERT

Pierre COLL – Patrick SEURAT

1.5 POLITIQUE D’INFORMATION

Responsable de l’information :

Catherine ZYCH
Directeur de la Communication Financière
7, rue de Téhéran
75008 Paris
Tél. 01 44 35 20 20

CHAPITRE 2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE ET SON CAPITAL

2.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE

2.1.1 Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est GROUPE DANONE.

Siège social

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

2.1.2 Forme juridique et législation applicable

La Société, de forme anonyme à conseil d'administration, est soumise aux dispositions de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 et du décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales.

2.1.3 Date de constitution et durée de la Société

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

2.1.4 Objet social

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

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

2.1.5 Numéro d'inscription au Registre du commerce et des sociétés

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

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

2.1.6 Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux des assemblées générales, rapports des commissaires aux comptes et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social.

2.1.7 Exercice social

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

2.1.8 Répartition des bénéfices

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

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

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

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

2.1.9 Assemblées générales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.10 Droit de vote

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

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

Les limitations prévues ci-dessus deviennent caduques dès lors qu'une personne physique ou morale, seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir au moins les deux tiers du nombre total des actions de la société, à la suite d'une procédure publique visant la totalité des actions de la Société.

2.1.11 Franchissements de seuils

En sus des déclarations légales, les statuts prévoient que toute personne, physique ou morale, qui vient à détenir ou cesse de détenir, de quelque manière que ce soit, au sens des articles 356-1 et suivants de la loi sur les sociétés commerciales, une fraction égale à 0,5 % des droits de vote ou un multiple de cette fraction, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de quinze jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, informer la Société du nombre total d'actions ou de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'elle détient, seule ou indirectement ou encore de concert. Pour les franchissements de seuil résultant d'une acquisition ou d'une cession en bourse, le délai de 15 jours démarre à compter du jour de la négociation des titres et non de leur livraison.

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

2.1.12 Organigramme simplifié du Groupe au 31 mars 1999

PÔLE PRODUITS LAITIERS	PÔLE BOISSONS	PÔLE BISCUITS	AUTRES ACTIVITES ALIMENTAIRES	EMBALLAGE	
<p>EUROPE</p> <p>ALLEMAGNE Danone GmbH 99,88 %</p> <p>AUTRICHE Danone Ges.mbH Austria 99,88 %</p> <p>BELGIQUE N.V. Danone S.A. 100 %</p> <p>BULGARIE Danone Serdika 54,05 %</p> <p>DANEMARK Danone 100 %</p> <p>ESPAGNE Danone S.A. 55,72 %</p> <p>Iltesa 42,15 %</p> <p>FINLANDE Danone 100 %</p> <p>FRANCE Danone 100 %</p> <p>Blédina 100 %</p> <p>Minute Maid Danone 50 %</p> <p>Galbani France 100 %</p> <p>GRANDE-BRETAGNE Danone 100 %</p> <p>GRECE Delta Dairy 20 %</p> <p>HONGRIE Danone Kft 100 %</p> <p>IRLANDE Danone 100 %</p> <p>ITALIE Danone SpA 99,72 %</p> <p>Galbani 90 %</p> <p>PAYS-BAS Danone Nederland B.V. 100 %</p> <p>POLOGNE Danone Sp zoo 100 %</p> <p>PORTUGAL Danone Portugal S.A. 52,9 %</p> <p>REPUBLIQUE TCHEQUE Danone a.s. 95,05 %</p> <p>ROUMANIE Danone 100 %</p> <p>RUSSIE Danone Russie 100 %</p> <p>AMERIQUES</p> <p>ARGENTINE Danone S.A. 91 %</p> <p>BRESIL Danone S.A. 100 %</p> <p>CANADA Danone Inc. 100 %</p> <p>MEXIQUE Danone de Mexico 100 %</p> <p>USA The Dannon Co. 89 %</p> <p>AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT</p> <p>AFRIQUE DU SUD Danone Clover 66,77 %</p> <p>Clover SA Ltd 26,15 %</p> <p>ISRAËL Strauss Dairy 20 %</p> <p>MAROC Centrale Laitière du Maroc 20 %</p> <p>TUNISIE Stial 50 %</p> <p>TURQUIE Danone Tikvesli 50 %</p> <p>ASIE</p> <p>CHINE Guangzhou Danone Yogurt Co. 90,34 %</p> <p>Shanghai Danone Dairy 45,17 %</p> <p>JAPON Calpis Ajinomoto Danone 25 %</p>	<p>EUROPE</p> <p>BELGIQUE Alken Maes 99,64 %</p> <p>ESPAGNE Aguas de Lanjarón 78,51 %</p> <p>Font Vella 77,79 %</p> <p>Mahou 33,34 %</p> <p>San Miguel 80,51 %</p> <p>FRANCE Evian 100 %</p> <p>Kronenbourg 100 %</p> <p>Elidis 100 %</p> <p>SEAT 100 %</p> <p>SMDA 100 %</p> <p>Volvic 100 %</p> <p>ITALIE Italaque 91,01 %</p> <p>Birra Peroni Industriale 24,42 %</p> <p>AMERIQUES</p> <p>ARGENTINE Aguas Minerales 50 %</p> <p>Villa Alpina 65 %</p> <p>CANADA Aquaterra Corporation 100 %</p> <p>ETATS-UNIS Dannon Water 89 %</p> <p>Aquapenn 89 %</p> <p>MEXIQUE Bonafont 100 %</p>	<p>MOYEN-ORIENT</p> <p>TURQUIE Danonesa 50 %</p> <p>EXPORTATIONS</p> <p>ETATS-UNIS Great Brands of Europe (GBE) 100 %</p> <p>FRANCE Danone International Brands Paris (DIB) 100 %</p> <p>ASIE</p> <p>CHINE Hangzhou Wahaha Group Corp. 41,01 %</p> <p>Haomen Brewery 63,24 %</p> <p>Wuhan Dongxiu Brewery 54,20 %</p> <p>SINGAPOUR Yeo Hiap Seng 12,45 %</p>	<p>EUROPE</p> <p>ALLEMAGNE Griesson De Beukelaer 40 %</p> <p>BELGIQUE Lu België 99,63 %</p> <p>ESPAGNE Lu Espana 100 %</p> <p>FRANCE LU 100 %</p> <p>Heudebert 100 %</p> <p>GRANDE-BRETAGNE The Jacob's Bakery 100 %</p> <p>GRECE Papadopoulos 60 %</p> <p>IRLANDE Irish Biscuits 100 %</p> <p>ITALIE Saiwa 100 %</p> <p>PAYS BAS Lu Nederland 99,63 %</p> <p>POLOGNE Danone CIASTKA 100 %</p> <p>REP. TCHEQUE Danone Cokoládovny 100 %</p> <p>RUSSIE Bolshevik 72,77 %</p>	<p>AMERIQUES</p> <p>ARGENTINE Bagley 64,04 %</p> <p>BRESIL Aymore 25 %</p> <p>Danone S.A. 100 %</p> <p>ASIE</p> <p>CHINE Shanghai Danone Biscuits Foods Co. Ltd. 54,20 %</p> <p>INDE Britannia Industries Ltd. 18,39 %</p> <p>INDONESIE PT Danone Biscuits 90,34 %</p> <p>MALAISIE Britannia Brands Malaysia 90,34 %</p> <p>NOUVELLE-ZELANDE Griffin's Foods 90,34 %</p> <p>PAKISTAN Continental Biscuits 44,71 %</p>	<p>ESPAGNE Pycasa La</p> <p>Cocinera S.A. 100 %</p> <p>ETATS-UNIS Lea & Perrins 100 %</p> <p>FRANCE Générale Traiteur 100 %</p> <p>Marie Surgelés 100 %</p> <p>GRANDE-BRETAGNE HP Foods 100 %</p> <p>ITALIE Star 50 %</p> <p>ASIE</p> <p>CHINE Amoy 90,34 %</p> <p>NOUVELLE-ZELANDE Food Solutions Group 27,10 %</p> <p>ESPAGNE BSN Vidrio</p> <p>Espana 100 %</p> <p>FRANCE BSN 100 %</p> <p>Verdôme 100 %</p> <p>VMC 99,75 %</p> <p>PAYS BAS Vereenigde Glasfabriekien 100 %</p>

2.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LE CAPITAL

2.2.1 Modification du capital et des droits attachés aux actions

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

2.2.2 Capital social au 1^{er} janvier 1999

Le capital social de 739.248.100 francs, entièrement libéré, est divisé en 73.924.810 actions, toutes de même catégorie et la valeur nominale des actions est de 10 francs.

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

Le Conseil d'Administration va demander à l'Assemblée Générale du 19 mai 1999 l'autorisation de procéder à la conversion en euros du capital ou la valeur nominale des actions ; le Conseil d'Administration pourra procéder à toute augmentation de capital par incorporation de réserves pour faciliter ladite conversion.

2.2.3 Acquisition par la Société de ses propres actions

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

L'Assemblée Générale Ordinaire du 19 mai 1998 a autorisé, pour une période de dix huit mois, le Conseil d'Administration à opérer en Bourse dans les conditions de la loi en vigueur lors du rachat de ces actions, sur un nombre d'actions maximum de 7.328.353 actions représentant 10 % du capital à la date de l'Assemblée Générale, à un prix maximum d'achat de 2.000 francs (soit 304,9 euros) et un prix minimum de vente de 1.000 francs (soit 152,45 euros).

Depuis l'autorisation qui lui a été donnée, la Société a acquis 2.914.193 actions au 12 avril 1999 au prix moyen de 231,7 euros (soit 1.519,85 francs) ; La Société détenait 5.509.217 actions au 12 avril 1999 et avait réalisé des ventes d'options de vente pouvant déclencher l'achat de 1.050.000 titres.

Le Conseil d'Administration va demander à l'Assemblée Générale du 19 mai 1999 une nouvelle autorisation pour racheter un nombre d'actions représentant un maximum de 10 % du capital à un prix maximum d'achat de 350 euros et un prix minimum de vente de 200 euros ; cette autorisation annulerait et remplacerait celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 19 mai 1998. A cette occasion, une note d'information a été émise et a reçu le visa n° 99-415 de la Commission des Opérations de Bourse le 19 avril 1999.

Selon les circonstances, les actions rachetées pourraient être conservées en autocontrôle, annulées, remises en paiement ou échangées dans le cadre d'opérations futures, cédées ultérieurement sur le marché, ou utilisées dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions réservées aux salariés ou mandataires sociaux ; enfin la société se réserve également la possibilité d'utiliser le programme de rachat d'actions pour intervenir sur le marché à des fins de régularisation des cours.

Les actions pourraient être achetées par tous moyens, en utilisant, le cas échéant, tous instruments financiers dérivés ou optionnels (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celle-ci) négociées sur les marchés réglementés ou de gré à gré. La Société se réserve par ailleurs la possibilité d'intervenir par achats de blocs dans la limite maximale de 80 % des actions susceptibles d'être rachetées.

Les achats d'actions pourraient être réalisés pendant une durée maximale de 18 mois après le 19 mai 1999 et pourraient porter sur 5.510.640 actions sur la base du capital théorique tenant compte de la conversion des obligations 6,60 %-1990, de l'annulation des actions d'autocontrôle et des actions indisponibles pour l'annulation.

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

Le Conseil d'Administration va demander à l'Assemblée Générale du 19 mai 1999 l'autorisation de procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société, soit dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 19 mai 1998, soit dans le cadre d'autorisations précédemment données et par voie de conséquence de ces annulations, à la réduction du capital dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée.

Il serait ainsi théoriquement possible de procéder à l'annulation de 5.679.956 actions d'autocontrôle correspondant au nombre maximum d'actions achetables dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 19 mai 1998 minoré de 1.648.397 actions indisponibles pour l'annulation (option de vente, plans d'achat d'actions réservés aux salariés).

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

Depuis 1992, l'Assemblée Générale Extraordinaire a donné chaque année au Conseil d'Administration l'autorisation d'augmenter le capital de la Société, y compris en cas d'offre publique d'achat et d'échange, par l'émission d'actions ou autres titres pour un montant nominal total maximal. Ce montant est de 300 millions de francs suite au renouvellement de l'autorisation par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 19 mai 1998, représentant 30 millions d'actions. Ces actions peuvent être émises, au choix du Conseil d'Administration avec ou sans droit préférentiel de souscription.

L'Assemblée Générale du 19 mai 1999 est appelée à renouveler ces différentes autorisations pour un montant nominal total de 50 millions d'Euros.

<u>Nature des titres</u>	<u>Montant maximal de l'augmentation de capital autorisée (1)</u>	<u>Date d'autorisation (1)</u>	<u>Date limite de validité (1)</u>
Autorisations avec droit préférentiel de souscription			
Toutes valeurs mobilières	50 millions d'euros nominal	19 mai 1999	19 juillet 2001
Toutes valeurs mobilières en cas d'OPA ou OPE sur la Société	50 millions d'euros nominal	19 mai 1999	l'Assemblée Générale approuvant les comptes de l'exercice 1999
Autorisations sans droit préférentiel de souscription			
Toutes valeurs mobilières	50 millions d'euros nominal	19 mai 1999	19 juillet 2001
Toutes valeurs mobilières en cas d'OPA ou OPE sur la Société	50 millions d'euros nominal	19 mai 1999	l'Assemblée Générale approuvant les comptes de l'exercice 1999
Autorisation en faveur des salariés			
Fonds GROUPE DANONE	2 millions d'euros nominal	19 mai 1999	19 juillet 2001
Options d'achat d'actions	1 million d'actions	19 mai 1999	19 juillet 2001

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale des résolutions proposées.

2.2.6 Autres titres donnant accès au capital

Les Obligations Convertibles

La Société a émis en janvier 1990 et octobre 1993 deux emprunts obligataires respectivement pour un montant de 3.306 millions de francs (504 millions d'euros), au taux de 6,60 % l'an et venant

à échéance le 1^{er} janvier 2000 et de 4.000 millions de francs (610 millions d'euros), au taux de 3 % l'an et venant à échéance le 1^{er} janvier 2002.

La Société a décidé le remboursement total et de manière anticipée, comme le contrat d'émission le prévoit, de l'emprunt convertible 6,60 % – 1990 ; le remboursement s'est effectué à partir du 1^{er} janvier 1999 au prix de 900 francs par obligation. Conformément au contrat d'émission, la faculté de conversion a été maintenue pendant un délai de trois mois à compter du 1^{er} janvier 1999, soit jusqu'au 1^{er} avril 1999 inclus sur la base de 1,1 action pour une obligation.

Les obligations 3 % – 1993 peuvent être converties à tout moment en actions à raison d'une action pour une obligation. L'Assemblée Générale du 19 mai 1998 a donné au Conseil d'Administration l'autorisation, sous réserve de l'accord de l'assemblée générale des porteurs d'obligations convertibles, d'apporter tous aménagements nécessaires aux contrats d'emprunt de façon à permettre à la Société ou aux porteurs d'obligations, selon le cas, d'opter pour la conversion des obligations en actions nouvelles ou en actions détenues par GROUPE DANONE, ou par des sociétés contrôlées directement ou indirectement par elle.

Au 31 décembre 1998, les obligations 6,60 % – 1990 pouvaient être converties en 3.550.403 actions et les obligations 3 % – 1993, en 3.922.568 actions. 3.211.442 obligations 6,60 % – 1990 ont été converties en 3.533.766 actions.

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

Des options de souscription puis d'achat d'actions ont été consenties aux principaux cadres supérieurs du groupe ; la durée de ces plans a été portée depuis 1997 à 8 ans et le prix d'exercice des options est actuellement de 95 % de la moyenne des 20 derniers cours de Bourse précédant la réunion du Conseil d'Administration qui les attribue.

Au 31 décembre 1998, certains salariés disposaient d'options leur permettant d'acquérir un total de 464.000 actions existantes et 800.085 actions nouvelles. Ces options ont été émises par le Conseil d'Administration en vertu des plans d'options adoptés en Assemblée Générale en mai 1990, mai 1992, mai 1995 et mai 1997. L'Assemblée Générale a ainsi autorisé le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois et sur une période maximale de 5 ans pour les plans de mai 1990 et mai 1992, et de 26 mois pour les plans de mai 1995 et mai 1997 des options de souscription et d'achat d'actions dans la limite de 1 % du capital de la Société. Ces autorisations étant caduques, l'Assemblée Générale du 19 mai 1999 est appelée à donner une nouvelle autorisation au Conseil d'Administration lui permettant de consentir des options dont le nombre total ne pourra pas dépasser un million d'actions de la Société.

En 1998, une réflexion concernant le mécanisme d'attribution de ces options a été menée. Afin de définir une réelle politique mondiale de motivation des directeurs généraux et des membres des comités de direction des filiales de la Société, et de valoriser leurs niveaux de responsabilités, il a été décidé d'élargir la population des bénéficiaires, de majorer les quantités d'options attribuées et de les attribuer par fractions biennales. La durée des plans sera toujours de 8 ans mais l'interdiction de lever réduite à 2 ans. Les prix d'exercice des options seront de 100 % de la moyenne des 20 derniers cours de bourse précédant la réunion du Conseil d'Administration qui les attribuera.

2.2.7 Tableau d'évolution du capital

<u>Date de l'émission</u>	<u>Nombre d'actions créées</u>	<u>Nature de l'opération</u>	<u>Augmentation de capital</u>	<u>Prime d'émission</u>	<u>Montant du capital en francs</u>	<u>Nombre cumulé d'actions</u>
28 janvier 1994	537 actions	Conversion d'obligations 1984	FF 509.320	FF 29.984.049,94	FF 678.898.020	67.889.802 actions
	7.000 actions	Conversion d'obligations 1990				
	43.395 actions	Levée d'options				
26 mai 1994	120.372 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés	FF 1.203.720	FF 87.005.382,02	FF 680.101.740	68.010.174 actions

<u>Date de l'émission</u>	<u>Nombre d'actions créées</u>	<u>Nature de l'opération</u>	<u>Augmentation de capital</u>	<u>Prime d'émission</u>	<u>Montant du capital en francs</u>	<u>Nombre cumulé d'actions</u>
7 juillet 1994	1.013.675 actions	Païement du dividende en actions	FF 10.136.750	FF 754.174.200	FF 690.238.490	69.023.849 actions
24 janvier 1995	7.577 actions	Conversion d'obligations 1984	FF 6.614.270	FF 328.143.276,90	FF 696.852.760	69.685.276 actions
	306 actions	Conversion d'obligations 1990				
	161 actions	Conversion d'obligations 1993				
	653.383 actions	Levée d'options				
23 mai 1995	138.224 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés	FF 1.382.240	FF 82.619.249,28	FF 698.235.000	69.823.500 actions
30 juin 1995	1.173.689 actions	Païement du dividende en actions	FF 11.736.890	FF 827.450.745	FF 709.971.890	70.997.189 actions
31 janvier 1996	34 actions	Conversion d'obligations 1990	FF 2.986.070	FF 187.642.442,18	FF 712.957.960	71.295.796 actions
	39 actions	Conversion d'obligations 1993				
	298.534 actions	Levée d'options				
23 mai 1996	123.596 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés	FF 1.235.960	FF 76.026.371,52	FF 714.193.920	71.419.392 actions
19 juin 1996	1.201.505 actions	Païement du dividende en actions	FF 12.015.050	FF 815.821.895	FF 726.208.970	72.620.897 actions
29 janvier 1997	9 actions	Conversion d'obligations 1990	FF 182.520	FF 11.088.179	FF 726.391.490	72.639.149 actions
	23 actions	Conversion d'obligations 1993				
	18.220 actions	Levée d'options				
28 mai 1997	96.910 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés	FF 969.100	FF 67.612.168,80	FF 727.360.590	72.736.059 actions
28 janvier 1998	205 actions	Conversion d'obligations 1990	FF 3.355.500	FF 239.424.813	FF 730.716.090	73.071.609 actions
	82 actions	Conversion d'obligations 1993				
	335.263 actions	Levées d'options				
8 Juin 1998	138.849 actions	Augmentation de capital réservée aux salariés	FF 1.388.490	FF 134.250.321	FF 732.104.580	73.210.458 actions
26 janvier 1999	489.456 actions	Conversion d'obligations 1990	FF 7.143.520	FF 552.510.518	FF 739.248.100	73.924.810 actions
	18.014 actions	Conversion d'obligations 1993				
	206.882 actions	Levées d'options				

2.3 REPARTITION ACTUELLE DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

2.3.1 Actionnariat de la Société au 12 avril 1999

Le tableau suivant donne certaines informations concernant les actionnaires connus de la Société au 12 avril 1999. A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement 5 % ou plus du capital et des droits de vote.

Actionnaire	Nombre d'actions détenues	Pourcentage d'actions détenues	Nombre de droits de vote	Pourcentage des droits de vote
Groupe Eurafrance (1)	4.140.449	5,36 %	6.970.775	8,61 %
Worms & Cie	3.776.698	4,89 %	5.212.150	6,44 %
FINDIM Investissements S.A. ("FINDIM") (2)	1.708.000	2,21 %	3.416.000	4,22 %
AXA	1.094.765	1,42 %	1.206.000	1,49 %
Public	61.041.201	78,99 %	64.164.648	79,24 %
La Société et ses filiales (3)	5.509.217	7,13 %	—	—
Total (4)	77.270.330	100,00 %	80.969.573	100,00 %

(1) Les actions détenues par le Groupe Eurafrance sont soumises à un pacte d'actionnaire, décrit ci-dessous.

(2) FINDIM est une société d'investissement détenue et contrôlée par la famille Fossati, auprès de laquelle la Société a acquis une participation dans les sociétés Star et Starlux rémunérée en quasi-totalité par des actions GROUPE DANONE.

(3) Dont 720.515 actions (soit 0,95 % du capital) détenues indirectement par la Société.

(4) Après conversion des obligation 6,60 % - 1990.

Au 31 mars 1999, le nombre total d'actions détenues par les administrateurs et les membres du Comité Exécutif (21 personnes), était de 307.756 actions, soit 0,40 % des actions, hors les 9.625.147 actions détenues par le Groupe Eurafrance, Worms et FINDIM dans lesquels Messieurs Michel David-Weill et Jean-Claude Haas pour Eurafrance, M. Umberto Agnelli pour Worms et M. Luca Fossati pour FINDIM ont des intérêts directs et/ou indirects.

Au 12 avril 1999, le Groupe détient directement et au travers de sa filiale espagnole Danone SA (détenue à 55,72 %) 5.509.217 actions GROUPE DANONE, soit 7,13 % du capital.

Pactes d'Actionnaires

Le Pacte d'Actionnaires Eurafrance. La jouissance (autres que les dividendes ou autres droits économiques) des actions (aussi bien que les actions qui seront acquises dans le futur, y compris par conversion d'obligations convertibles), détenues par Gaz et Eaux, Eurafrance, Sopageco, La France Vie et La France IARD (ce groupe ci-après dénommé "Les Sociétés La France"), La France S.A. et La France Participations & Gestion (les "Actions Eurafrance"), agissant de concert, a été apportée à une société en participation par un accord daté du 6 février 1996 (l'"Accord Eurafrance") en vue de faire assurer par Eurafrance une unité de gestion et d'administrer les droits attachés à ces titres (Avis SBF du 9 février 1996, n° 96-549). Gaz et Eaux, Sopageco, La France S.A. et La France Participations & Gestion sont sous contrôle, direct ou indirect, d'Eurafrance. Aux termes d'un contrat séparé conclu en juin 1995, en prévision de la sortie des sociétés La France du Groupe Eurafrance, chacune des Sociétés La France a accordé à Eurafrance une option d'achat, pouvant être exercée jusqu'à fin 1999, lui permettant d'acquérir toutes les actions ou obligations convertibles qu'elles détiennent dans la Société (l'"Option d'Achat"). Eurafrance s'est engagée, par contrat séparé, à acquérir ou à faire acquérir par toute société de son groupe qu'elle se substituerait en tout ou partie, en mars 2000, les valeurs mobilières qui n'auraient pas été acquises en exécution de l'Option d'Achat.

L'Accord Eurafrance stipule que le vote attaché aux Actions GROUPE DANONE est soumis au contrôle conjoint de Gaz et Eaux et Eurafrance. Sauf en cas d'accord entre les parties, l'Accord

Eurafrance prendra fin à l'expiration des Options d'Achat, ou avant en cas d'acquisition par Eurafrance ou par l'une de ses filiales des actions détenues par les Sociétés La France.

Plusieurs associés de Lazard Frères et Cie sont administrateurs de Eurafrance.

Les accords IFIL/Worms. Du fait de certaines participations croisées entre IFIL et Worms, IFIL et Worms ont convenu d'agir de concert relativement à leur participation dans la Société (Avis SBF du 28 novembre 1994, n° 94-3504). A cette fin, IFIL, Worms et la Société ont conclu un pacte d'actionnaires le 12 octobre 1994 (le "Pacte d'Actionnaires IFIL/Worms") par lequel les parties avaient convenu que les participations d'IFIL et Worms, ensemble, n'excéderaient pas 5,80 % du capital de la Société. Le Pacte d'Actionnaires IFIL/Worms prendra fin le 31 décembre 1999, et sera renouvelé, sauf dénonciation, automatiquement par période de deux ans.

De plus, la Société, au travers de sa filiale, Selba Holding, indirectement détenue à 100 %, avait un droit de préemption sur les actions détenues par Worms en vertu d'un contrat daté du 12 octobre 1994. Ce pacte de préemption a pris fin le 12 octobre 1998.

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

GROUPE DANONE fait l'objet d'accords similaires de limitation de sa participation au capital de la Société avec IFIL en date du 9 septembre 1987, pour les 20 % qu'il détient dans Fimepar (une société contrôlée par IFIL) et dispose depuis le 8 novembre 1993 d'un droit de vendre ses actions Fimepar à IFIL.

L'Accord FINDIM. Dans le cadre de conventions relatives à l'acquisition de Star et de Starlux en mars 1989 et certaines autres conventions datées de novembre 1994, FINDIM a convenu avec GROUPE DANONE que la famille Fossati et les sociétés contrôlées par celle-ci ne détiendront à aucun moment plus de 5 % des actions GROUPE DANONE (ce pourcentage peut être augmenté à 6 % dans certaines circonstances). GROUPE DANONE a également acquis un droit de préemption sur les valeurs mobilières GROUPE DANONE ayant un droit de vote transférées à FINDIM.

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

Par lettre du 9 avril 1999, la société Worms & Cie a annoncé avoir franchi en baisse le seuil de 5 % du capital de la Société. Elle détient au 12 avril 1999 4,89 % du capital de la société et 6,44 % des droits de vote.

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

2.4 MARCHE DES TITRES DE LA SOCIETE

Les actions de la Société sont cotées à la Bourse de Paris (Premier marché à règlement mensuel ; code Sicovam 12064) et font également l'objet d'une cotation sur le *London Stock Exchange*, la Bourse de Bruxelles et la Bourse Suisse.

Les actions de la Société sont incluses dans le CAC 40, principal indice publié par la SBF-Bourse de Paris et dans les 2 indices larges Dow Jones Eurostoxx et Dow Jones Stoxx.

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

L'obligation convertible GROUPE DANONE 3 %-1993 est cotée à la Bourse de Paris, code 8557.

L'obligation convertible GROUPE DANONE 6,60 %-1990 était cotée à la Bourse de Paris jusqu'au 31 décembre 1998, la société ayant décidé d'appeler au remboursement anticipé à partir du 1^{er} janvier 1999 la totalité des titres en circulation.

Cours de bourse et volumes de transactions

Bourse de Paris (actions)

	Volumes			Cours moyen mensuel (en francs)	Cours	
	En titres (en titres) (1)	En capitaux (en millions de francs)	Moyenne quotidienne (en titres)		Plus haut (en francs)	Plus bas (en francs)
1997						
Octobre	6.657.764	6.085,70	289.468	921,04	984	788
Novembre	3.784.581	3.472,07	210.254	918,94	950	867
Décembre	7.479.719	7.727,26	339.987	1.033,13	1.128	950
1998						
Janvier	5.201.865	5.695,34	247.707	1.085,90	1.207	1.028
Février	3.728.797	4.455,48	186.439	1.187,95	1.231	1.160
Mars	5.578.340	7.373,04	253.560	1.320,45	1.513	1.181
Avril	4.538.279	6.429,90	226.913	1.418,80	1.529	1.328
Mai	8.007.562	12.073,99	444.865	1.495,72	1.640	1.371
Juin	5.194.173	8.531,78	247.341	1.651,95	1.737	1.551
Juillet	3.994.049	7.056,06	190.192	1.758,47	1.885	1.634
Août	4.826.944	7.944,45	229.854	1.652,85	1.774	1.503
Septembre	8.369.601	13.140,00	380.436	1.566,27	1.650	1.410
Octobre	5.463.761	7.775,14	248.352	1.436,00	1.538	1.295
Novembre	5.294.975	8.614,07	264.748	1.630,45	1.746	1.466
Décembre	5.843.048	9.250,00	292.152	1.593,20	1.645	1.531
		(en millions d'euros)		(en euros)	(en euros)	(en euros)
1999 (2)						
Janvier	8.339.460	1.923,45	416.973	231,86	251,60	205,80
Février	5.457.837	1.285,99	272.692	236,17	254,80	224,80
Mars	6.282.409	1.419,03	273.148	226,80	235,90	218,20

Source : SBF-Bourse de Paris

(1) Y compris les transactions effectuées hors bourse.

(2) A compter du 1^{er} janvier 1999, les cotations en bourse sont effectuées en euros.

New York Stock Exchange (ADS)

	Volumes			Cours		
	En titres	En capitaux	Moyenne quotidienne	Cours moyen mensuel	Plus haut	Plus bas
	(en milliers de titres)	(en milliers de dollars US) (1)	(en milliers de titres)	(en dollars US)	(en dollars US)	(en dollars US)
1997						
Novembre	2.400,0	75.751,2	126,3	31,563	32 5/8	30 5/8
Décembre	998,3	34.654,0	45,4	34,713	36 5/8	32 7/16
1998						
Janvier	441,5	15.728,4	22,1	35,625	38 1/2	34 1/8
Février	326,6	12.754,7	17,2	39,053	40	37 13/16
Mars	998,7	43.309,6	45,4	43,366	48 1/8	38 7/8
Avril	831,5	38.627,3	39,5	46,455	48 5/8	44 3/16
Mai	4.718,8	235.529,4	235,9	49,913	54 3/8	46 1/2
Juin	633,0	34.834,6	28,8	55,031	57 1/2	52 1/8
Juillet	447,9	26.208,4	20,4	58,514	61 1/8	54 3/8
Août	700,2	38.252,6	33,3	54,631	58 13/16	50 3/4
Septembre	4.230,0	230.882,6	201,5	54,568	57 5/16	51 5/8
Octobre	632,4	32.811,4	28,7	51,884	54 13/16	47 1/2
Novembre	560,6	32.283,3	28,0	57,587	59 1/2	53
Décembre	988,5	56.387,3	44,9	56,472	57 9/16	55 1/8
1999						
Janvier	1.040,0	55.236,5	55,0	53,112	58 7/8	48 3/16
Février	587,6	31.141,0	30,9	52,997	57 1/2	49 15/16
Mars	725,0	36.982,3	31,3	51,010	57 1/2	48 1/16

Source : Bloomberg

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

Bourse de Paris (Obligation convertible 6,60 % - 1990)

	Volumes		Cours	
	Nombre de titres	Capitaux Echangés	Plus haut	Plus Bas
		(en millions de francs)	(en francs)	(en francs)
1997				
Octobre	182.936	211,76	1.175,00	1.050,00
Novembre	187.737	216,95	1.172,00	1.120,00
Décembre	282.875	348,60	1.280,00	1.163,00
1998				
Janvier	333.847	393,14	1.290,00	1.100,00
Février	149.357	191,18	1.322,00	1.230,00
Mars	386.447	551,46	1.700,00	1.277,00
Avril	98.841	156,02	1.633,00	1.345,00
Mai	79.174	126,53	1.791,00	1.410,00
Juin	77.260	138,32	1.939,00	1.698,00
Juillet	72.189	139,19	2.100,00	1.780,00
Août	173.532	316,89	1.940,00	1.680,00
Septembre	156.869	266,56	1.801,00	1.575,00
Octobre	94.777	151,25	1.695,00	1.451,00
Novembre	27.079	48,47	1.920,00	1.605,00
Décembre	467.216	831,10	1.800,00	1.682,00

Source : SBF

Bourse de Paris (Obligation convertible 3 % - 1993)

	Volumes		Cours	
	Nombre de titres	Capitaux Echangés (en millions de francs)	Plus haut (en francs)	Plus Bas (en francs)
1997				
Octobre	546.173	668,58	1.256,00	1.181,00
Novembre	229.577	282,42	1.239,00	1.210,00
Décembre	487.153	619,56	1.299,00	1.230,00
1998				
Janvier	259.081	331,72	1.325,00	1.245,00
Février	352.140	465,43	1.335,00	1.304,00
Mars	301.439	417,37	1.479,00	1.302,00
Avril	179.543	251,16	1.489,00	1.330,00
Mai	214.361	321,67	1.629,00	1.350,00
Juin	158.019	259,50	1.730,00	1.530,00
Juillet	134.401	238,49	1.860,00	1.633,00
Août	116.495	190,46	1.800,00	1.511,00
Septembre	336.659	526,18	1.700,00	1.416,00
Octobre	460.231	683,41	1.580,00	1.345,00
Novembre	685.188	1.079,80	1.800,00	1.480,00
Décembre	173.706	279,60	1.640,00	1.542,00
		(en millions d'euros)	(en euros)	(en euros)
1999 (1)				
Janvier	145.387	33,28	250,00	211,00
Février	73.175	17,85	253,00	227,00
Mars	60.105	13,99	250,00	223,00

Source : SBF

(1) A compter du 1^{er} janvier 1999, les cotations en bourse sont effectuées en euros.

2.5 DIVIDENDES

Un dividende de 3 euros (19,68 FF) et 4,50 euros (29,52 FF) avec avoir fiscal est proposé aux 73.924.810 actions ayant jouissance au 1^{er} janvier 1999.

Les dividendes distribués au titre des cinq exercices précédents ont été les suivants :

Année de distribution de dividende	Dividende par action		Montant total du dividende distribué
1993	€ 2,36	FF 15,50	FF 1.052.291.931
1994	€ 2,44	FF 16,00	FF 1.114.964.416
1995	€ 2,44	FF 16,00	FF 1.140.732.736
1996	€ 2,59	FF 17,00	FF 1.234.865.533
1997	€ 2,82	FF 18,50	FF 1.351.824.766

Le paiement du dividende est assuré par la Sicovam.

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

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

CHAPITRE 3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITE DU GROUPE

3.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE GROUPE DANONE ET DU GROUPE

3.1.1 Historique

Les origines du Groupe DANONE (ci-après également “le Groupe” ou “Danone”) remontent à 1966, lorsque la fusion de deux sociétés verrières françaises, Glaces de Boussois et Verrerie Souchon Neuvesel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuvesel (“BSN”). En 1967, BSN réalisait un chiffre d'affaires d'environ 1 milliard de francs dans le verre plat et le verre d'emballage. A partir de 1970, le Groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et a successivement racheté les Brasseries Kronenbourg, la Société Européenne de Brasseries et la Société des Eaux Minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre d'emballage du Groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le Groupe BSN est devenu le leader⁽¹⁾ français de la bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile qui à l'époque était intégrée aux activités de la société Evian. En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisant un chiffre d'affaires important dans les produits laitiers⁽²⁾ et les pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire Français, avec un chiffre d'affaires consolidé d'environ 9,3 milliards de francs, dont 52 % dans l'alimentaire.

Au cours des années 70 et 80, le Groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentaire et les boissons, principalement en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des brasseries en Belgique, en Espagne et en Italie ; Dannon, le premier producteur de yoghourts aux Etats-Unis ; Générale Biscuit, une holding française détenant LU et d'autres marques de biscuits en Europe ; les filiales “biscuit” de Nabisco, Inc. en France, en Italie et au Royaume-Uni ; et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie. Avec un chiffre d'affaires consolidé de 48,7 milliards de francs en 1989, le Groupe BSN est alors le troisième groupe agro-alimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie, et en Espagne.

Au début des années 90, le Groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions acquises au cours des années précédentes, de développement de synergies en Europe occidentale, et d'entrée sur des secteurs en croissance. Le Groupe BSN, par ailleurs, a posé les premiers jalons d'une stratégie de développement hors Europe occidentale. Le Groupe BSN a ainsi développé ses activités de façon significative en procédant à un grand nombre d'acquisitions et de joint ventures. En Europe occidentale, par exemple, BSN a acquis Volvic en France et San Miguel en Espagne, afin de renforcer sa position dans les secteurs des eaux minérales et de la bière. Hors Europe occidentale, le Groupe BSN, rebaptisé “GROUPE DANONE” en 1994 (comme expliqué ci-dessous), a suivi une politique active d'acquisitions, visant à étendre ses activités au niveau international, en Asie-Pacifique, en Amérique latine et en Europe de l'Est, et sur des marchés spécifiques tels que l'Afrique du Sud et le Moyen-Orient.

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

En 1997, le Groupe a décidé de procéder à un important recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers, boissons et biscuits). Ainsi, les cessions d'activités non stratégiques (notamment de certaines activités d'épicerie) intervenus en 1997 et 1998 ont pour conséquence une réduction du chiffre d'affaires du Groupe d'environ 10 % dans le domaine des pâtes, des plats cuisinés en conserve, sauces et soupes principalement en France, Belgique, Italie,

(1) A moins qu'il ne soit précisé autrement, toutes références aux “marchés” de produits en particulier, ou aux parts de marché concernent les marchés de produits emballés, et excluent les produits qui peuvent être commercialisés ou vendus autrement.

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

Espagne et Allemagne. Le Groupe a en outre cédé, sa participation de 50 % dans la société espagnole Starlux, ainsi que ses activités de confiserie et de charcuterie alsacienne.

Par ailleurs, le Groupe a annoncé en 1998 son intention de constituer un pôle européen de l'emballage en verre en intégrant les activités de verre d'emballage du groupe allemand Gerresheimer puis en ouvrant le capital de cet ensemble à un investisseur financier, donnant ainsi naissance à un acteur majeur du marché européen avec une part de marché de 23 % environ.

Cette stratégie constitue une phase importante dans la mondialisation du Groupe. Elle se situe sur le même plan que le passage du verre à l'alimentaire en 1970 et que le changement de nom du Groupe, de BSN à DANONE en 1994. Depuis le 1^{er} janvier 1998, le Groupe, mettant en adéquation ses structures de management et sa stratégie, s'est organisé en trois pôles mondiaux : (i) les produits laitiers, qui regroupent les yoghourts, les fromages, les desserts et les aliments infantiles et représentent environ 43 % du chiffre d'affaires du Groupe, (ii) les boissons, notamment les eaux minérales et la bière qui représentent environ 23 % du chiffre d'affaires, et (iii) les biscuits, sucrés et salés qui représentent 20 % du chiffre d'affaires environ. Le Groupe présente ses autres activités, qui ne représentent en 1998 que 14 % du chiffre d'affaires, en deux branches : emballage et autres activités alimentaires. Les informations dans ce Document de Référence sont présentées selon l'organisation de l'activité en place en 1998 ; les données des années précédentes ont été retraitées pour prendre en compte ces changements d'organisation.

Conformément à cette stratégie de recentrage, la société entend céder ses activités non stratégiques et moins rentables, mais aussi continuer sa politique de croissance externe, par des acquisitions ou des augmentations de participations, dans ses métiers prioritaires, notamment hors Europe Occidentale, chaque fois que des opportunités se présenteront.

3.1.2 Faits marquants de l'année 1998

Les choix stratégiques du Groupe ont continué à se concrétiser tout au long de l'année 1998. Le Groupe a procédé à de nouvelles cessions d'actifs non-stratégiques et à la mise en place d'une organisation mondiale de ses activités. Des opportunités de croissance externe dans les métiers et zones géographiques prioritaires ont été saisies, notamment avec le renforcement des activités d'eau en bouteilles du Groupe en Chine, en Indonésie et aux Etats-Unis, et les activités de biscuits en Europe de l'Est. Le Groupe a enregistré de nouveaux succès avec le lancement de produits innovants et le statut mondial de la marque *Danone* a été confirmé, notamment au travers de la Coupe du Monde de football dont Danone Produits Laitiers Frais était un des partenaires officiels. La croissance des résultats qui a accompagné ces actions témoigne de l'intérêt et de la validité des orientations choisies pour rendre le Groupe plus cohérent, plus homogène et plus rentable.

3.1.3 Description des principales activités

Généralités

Le Groupe DANONE est l'un des premiers groupes alimentaires mondiaux, avec un chiffre d'affaires d'environ 12,9 milliards d'euros (84,8 milliards de francs) et un résultat opérationnel d'environ 1,3 milliard d'euros (8,5 milliards de francs) en 1998. Pour une explication détaillée, voir Chapitre 4 Patrimoine — Situation Financière — Résultats.

Danone est le premier producteur mondial de produits laitiers et de biscuits sucrés, le deuxième producteur mondial d'eaux minérales et un important brasseur européen (premier brasseur en France et en Espagne). Certaines marques et produits appartenant au Groupe sont leaders sur les marchés nationaux et internationaux tels que *Danone* (*Dannon* aux Etats-Unis), première marque mondiale de produits laitiers frais, *Evian*, première marque mondiale d'eau minérale plate, *Volvic*, l'autre grande marque internationale d'eau minérale plate du Groupe, les biscuits *LU*, une des grandes marques européennes, les fromages *Galbani*, numéro un en Italie, et *Kronenbourg*, première marque de bière en France. Le Groupe fabrique en outre des emballages en verre pour produits alimentaires et boissons, ainsi que certains produits d'épicerie, principalement des sauces, notamment sous la marque *Lea & Perrins*, et des plats cuisinés frais et surgelés.

Le principal marché géographique du Groupe DANONE est l'Europe occidentale, qui représentait environ 75,7 % du chiffre d'affaires en 1998. La France, l'Italie et l'Espagne ont

représenté respectivement 37,0 %, 12,4 % et 9,8 % du chiffre d'affaires au cours de ce même exercice.

La stratégie de développement international du Groupe, notamment par croissance externe, a eu pour conséquence une progression du chiffre d'affaires provenant des activités hors d'Europe occidentale, principalement en Amérique du Nord et du Sud, en Europe de l'Est et en Asie-Pacifique, qui représentent 24,3 % du chiffre d'affaires total en 1998, contre 7,0 % en 1993.

Outre sa stratégie de croissance externe, le Groupe poursuit son développement international (i) en améliorant les gammes de produits des sociétés nouvellement acquises, et (ii) en introduisant des produits d'Europe occidentale dans les gammes de produits de ses filiales étrangères. Le Groupe estime que la tendance de croissance de la population et les schémas de développement socio-économiques en Asie et en Amérique Latine, qui augmentent le pouvoir d'achat des populations locales et la demande d'aliments emballés et de boissons, conduiront à l'expansion de ses marchés internationaux.

Par ailleurs, une organisation spécifique gère la plupart des exportations réalisées par les sociétés du Groupe situées en Europe occidentale vers une centaine de pays se trouvant hors de cette zone, et des équipes de vente la représentent directement dans plus de cinquante pays. La stratégie d'exportation suivie par Danone tend généralement à se concentrer sur les produits haut de gamme.

Le principal produit d'exportation de Danone est l'eau minérale, essentiellement sous les marques *Evian* et *Volvic*, qui représentent 85 % du chiffre d'affaires des exportations en 1998. *Evian* a été exportée vers une centaine de pays en 1998, où elle détient de fortes positions sur le marché des eaux en bouteilles, comme aux Etats-Unis ou au Canada. *Volvic* a été le leader des eaux minérales d'importation en Allemagne, au Japon et à Taïwan en 1998. Les activités biscuits ont représenté environ 10 % du chiffre d'affaires des exportations de Danone en 1998 et Danone a créé une gamme spécifique pour l'exportation sous la marque *LU*, en particulier vers les Etats-Unis, et le Canada. Les principaux autres produits d'exportation de Danone sont les sauces et condiments à la marque *Lea & Perrins*.

Produits et marchés

Jusqu'en 1997, les activités de Danone en Europe occidentale étaient organisées par produits, alors qu'à l'extérieur de cette zone, les activités étaient organisées par marchés géographiques. Début 1998, le Groupe a organisé ses activités par pôles mondiaux. Les tableaux ci-dessous présentent les activités du Groupe par pôles et par principaux marchés géographiques (France, reste de l'Union Européenne, et reste du monde).

Zones géographiques

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires net et du résultat opérationnel consolidés des activités du Groupe DANONE en France, dans le reste de l'Union Européenne et dans le reste du monde, pour les années 1996, 1997 et 1998.

	Exercice Clos au 31 décembre (1)					
	1996		1997		1998	
	(En millions d'euros, sauf %)					
Chiffre d'affaires						
France (2)	5.815,6	43,3 %	5.737,3	40,5 %	5.041,6	37,0 %
Reste de l'Union Européenne (3)	5.229,5	39,0 %	5.356,9	37,9 %	5.266,7	38,7 %
Reste du monde (4)	2.378,8	17,7 %	3.058,3	21,6 %	3.303,3	24,3 %
Cessions internes (5)	(627,3)		(664,4)		(676,6)	
Total	<u>12.796,6</u>	<u>100 %</u>	<u>13.488,1</u>	<u>100 %</u>	<u>12.935,0</u>	<u>100 %</u>
Résultat opérationnel						
France (2)	589,2	51,1 %	591,9	48,3 %	589,4	45,1 %
Reste de l'Union Européenne (3)	405,1	35,1 %	430,5	35,1 %	474,7	36,1 %
Reste du monde (4)	159,3	13,8 %	203,4	16,6 %	247,7	18,8 %
Frais centraux non répartis (6)	(13,6)		(1,8)		(18,6)	
Total	<u>1.140,0</u>	<u>100 %</u>	<u>1.224,0</u>	<u>100 %</u>	<u>1.293,2</u>	<u>100 %</u>

- (1) Certaines informations financières et statistiques dans ce Document de Référence ont été arrondies au chiffre supérieur ou inférieur. En conséquence, la somme de certaines données n'équivaut pas exactement au total indiqué.
- (2) Chiffre d'affaires, ou résultat opérationnel des filiales françaises du Groupe, après élimination des ventes entre sociétés françaises, mais avant élimination des cessions inter-zones (voir note 5 ci-après).
- (3) Chiffre d'affaires, ou résultat opérationnel des filiales du Groupe dans les autres pays de l'Union Européenne, après élimination des ventes entre sociétés de l'Union Européenne, mais avant élimination des cessions inter-zones (voir note 5 ci-après).
- (4) Chiffre d'affaires ou résultat opérationnel des filiales du Groupe situées hors Union Européenne.
- (5) Les cessions internes correspondent aux ventes entre sociétés opérant dans des zones géographiques distinctes (principalement les ventes de produits d'exportation, essentiellement d'eaux minérales, réalisées par les filiales du Groupe situées en Europe occidentale, aux filiales de ventes et de distribution situées hors de cette zone).
- (6) Les frais centraux non répartis représentent le solde des charges du Groupe, notamment celles concernant la direction générale du Groupe, qui n'ont pas été affectées aux branches opérationnelles.

Secteurs d'activité

Le tableau ci-dessous présente (i) le chiffre d'affaires net consolidé et (ii) le résultat opérationnel consolidé du Groupe DANONE par secteur d'activité, pour les années 1996, 1997 et 1998.

	Exercice clos au 31 décembre					
	1996		1997		1998	
	(En millions d'euros, sauf %)					
<i>Chiffre d'affaires (1) :</i>						
Produits laitiers	4.843,2	37,3 %	5.323,8	38,9 %	5.665,3	43,2 %
Boissons	2.447,0	18,9 %	2.754,6	20,1 %	3.004,0	22,9 %
Biscuits (2)	2.600,0	20,0 %	2.674,3	19,6 %	2.606,6	19,9 %
Autres Activités Alimentaires (2)	2.128,3	16,4 %	1.986,8	14,5 %	904,5	6,9 %
Emballage	957,1	7,4 %	947,2	6,9 %	932,2	7,1 %
Cessions	(179,0)		(198,6)		(177,6)	
Total	12.796,6	100 %	13.488,1	100 %	12.935,0	100 %
<i>Résultat opérationnel (1) :</i>						
Produits laitiers	502,8	43,6 %	556,6	45,4 %	620,9	47,3 %
Boissons	277,1	24,0 %	326,8	26,7 %	368,3	28,1 %
Biscuits (2)	175,0	15,2 %	181,6	14,8 %	203,4	15,5 %
Autres Activités Alimentaires (2)	91,5	7,9 %	71,0	5,8 %	28,6	2,2 %
Emballage	107,2	9,3 %	89,8	7,3 %	90,6	6,9 %
Frais centraux non répartis	(13,6)		(1,8)		(18,6)	
Total	1.140,0	100 %	1.224,0	100 %	1.293,2	100 %

(1) Chiffre d'affaires, ou résultat opérationnel des sociétés après élimination des ventes entre sociétés appartenant au même secteur d'activités, mais avant élimination des cessions internes. Les cessions internes correspondent à des ventes de produits entre sociétés appartenant à des secteurs d'activités différents (principalement les ventes de verre d'emballage aux sociétés de bière et eaux minérales).

(2) En 1997 et en 1998, la Société a vendu certaines activités de la branche épicerie et son activité confiserie (comprise dans la branche biscuits). La majeure partie des activités cédées a contribué au chiffre d'affaires sur 11 mois en 1997 à l'exception des activités de pâtes et plats cuisinés en Allemagne qui ont contribué au chiffre d'affaires sur la totalité de l'année 1998.

Produits laitiers. Avec un chiffre d'affaires d'environ 5,7 milliards d'euros (37,2 milliards de francs) en 1998 représentant environ 2,6 millions de tonnes, soit 15 % du marché, Danone est le premier producteur mondial de produits laitiers. Ce pôle repose essentiellement sur les yoghourts, les fromages frais, les desserts, qui en 1998, constituaient approximativement 68 % de son chiffre d'affaires. Danone produit aussi des fromages italiens sous la marque *Galbani*, qui ont contribué en 1998 pour environ 15 % du chiffre d'affaires du pôle et des aliments infantiles. De plus, Danone produit des boissons lactées, telles que les yoghourts à boire.

Principaux marchés et marques. Le chiffre d'affaires de ce pôle est réalisé pour 25,2 % en France, 47,4 % dans le reste de l'Union Européenne et 27,4 % dans le reste du monde. Les principaux marchés pour les produits laitiers frais de Danone sont l'Italie, la France et l'Espagne, qui ensemble ont représenté près de 62 % du chiffre d'affaires du pôle produits laitiers en 1998.

En France, Danone est leader du marché des produits laitiers, avec approximativement un tiers du marché total. Il y commercialise des yoghourts, des desserts, ainsi que des fromages frais et d'autres produits laitiers essentiellement sous la marque *Danone* et des produits d'alimentation infantile sous la marque *Blédina*.

En Italie, le Groupe DANONE détient 90 % de *Galbani*, premier fabricant de fromages d'Italie spécialisé dans les fromages frais (tels que *Bel Paese* et la mozzarella *Santa Lucia*) et les fromages affinés (tels que le gorgonzola *Dolcelatte*), ainsi que certains produits de charcuterie (sous la marque *Casa Romagnoli*). Danone est également l'un des principaux producteurs de yoghourts d'Italie, avec une part de marché proche de 20 %. En Espagne, il détient 55,72 % de Danone S.A., premier producteur espagnol de produits laitiers, avec une part de marché d'environ 50 %.

Danone est également présent en Allemagne, en Belgique et au Portugal par l'intermédiaire de filiales produisant localement, et aux Pays-Bas, au Danemark, au Royaume-Uni, en Autriche, en

Suisse, en Finlande, et en Suède, par l'intermédiaire de filiales commerciales et de franchisés offrant les gammes de produits *Danone*. Danone détient une participation significative dans un important producteur de produits laitiers en Turquie et détient par ailleurs 20 % de Delta Dairy, un des principaux producteurs grecs de produits laitiers.

Dans les pays de l'Europe de l'Est, Danone est le premier producteur de produits laitiers. Grâce à l'acquisition de producteurs locaux et à des investissements nouveaux réalisés au cours des cinq dernières années, Danone est devenu le premier producteur de produits laitiers en Pologne, en Hongrie, en République Tchèque et en Bulgarie. Dans tous ces pays, la marque *Danone* est la plus connue du marché. De plus, le Groupe est présent (production ou distribution) en Russie et en Roumanie.

Danone est le premier producteur de produits laitiers frais, en chiffre d'affaires et en production annuelle, tant en Amérique du Nord que du Sud : en Amérique du Nord, Dannon est le premier producteur de yoghourts des Etats-Unis et est également présent sur le marché canadien, par l'intermédiaire d'une filiale de production et de commercialisation. Danone est également bien implanté au Mexique et au Brésil où ses filiales détenues à 100 % sont leaders sur le marché des produits laitiers dans leurs pays respectifs. En Argentine, Danone détient 51 % (et 91 % en 1999) du premier producteur de produits laitiers en Argentine, tels que fromages frais, yoghourts et desserts, commercialisés sous les marques *Ser* et *La Serenisima*.

Enfin, Danone produit également des yoghourts à Shanghai et à Canton en Chine, et dans divers autres pays tels que la Malaisie, l'Australie et le Japon par voie de licences ou de joint ventures. Danone a également tiré avantage des opportunités de croissance sur certains marchés émergents hors d'Europe, d'Asie et d'Amérique Latine. En Afrique du Sud, Danone a échangé une partie de sa participation dans Clover contre une position majoritaire dans sa filiale spécialisée dans les produits laitiers frais, Danone Clover. Danone a également acquis une participation minoritaire dans les principaux producteurs de produits laitiers au Maroc, en Tunisie et en Israël.

Nouveaux produits. Danone s'efforce en permanence d'introduire de nouveaux concepts et de nouvelles gammes pour ses produits laitiers en Europe occidentale et de relancer des produits existants en renouvelant ou améliorant leur qualité. En 1998, Danone s'est concentré sur l'extension géographique de nouveaux produits à vocation européenne et sur la rénovation ou le relancement de produits piliers de certaines gammes locales. Les segments les plus dynamiques ont été les produits à fort positionnement santé, les desserts et les produits plus particulièrement destinés aux enfants.

En 1997, Danone a lancé en Europe les produits laitiers *Actimel*, utilisant de nouveaux ferments, et les a développés sur toute l'Europe en 1998. Danone a également introduit plusieurs nouveaux produits en France, tels que la *Crème de yaourt*, un yoghourt onctueux, *Danette Liégeoise*, *Mousse de Danette*, deux crèmes dessert, *Danette à Boire* et *Danao*, deux boissons lactées, et en Espagne, un yoghourt de recette grecque et la gamme de desserts *Postres Maestros*. Danone a également introduit *Petit Danone* en France, en Allemagne et en Italie, un fromage frais à sucer, pour les jeunes consommateurs. Enfin, Danone a commencé la commercialisation de deux yoghourts à boire pour enfants dans les "Happy Meals" de McDonald's, dans le cadre de son accord de partenariat avec cette chaîne de restaurants. Aux Etats-Unis, Danone a réintroduit en 1997 sa gamme de produits *Light* et a introduit un produit riche en calcium. Au Mexique, Danone a introduit plusieurs produits nouveaux pour le petit-déjeuner, dont *Gran Dia*, un produit à base de céréales, et la boisson *Gran Dia-Licuada*, au chocolat pour le petit-déjeuner. En Chine, Danone a lancé *Spoonable Yogurt*, un yoghourt aux fruits fourni avec une petite cuillère.

Tendances du marché. Dans l'ensemble, le marché des produits laitiers en Europe occidentale a progressé relativement régulièrement au cours des cinq dernières années. Le Groupe estime que l'introduction de nouveaux produits, notamment les produits "santé" et les desserts, aideront Danone à poursuivre le renforcement de sa position sur le marché. En outre, le Groupe espère que le développement de produits nouveaux à forte valeur ajoutée contribuera à accroître la valeur totale du marché. La demande sur le marché du fromage en Italie devrait rester relativement stable dans l'ensemble, et Galbani accentue ses efforts pour accroître sa présence à l'exportation sur les autres marchés européens. Depuis 1998, les activités d'alimentation infantile de Danone sont intégrées dans le pôle produits laitiers. Danone prévoit une poursuite de la croissance de la

demande d'aliments infantiles, malgré une évolution peu dynamique de la natalité. Cette croissance devrait provenir d'une part, du passage du "fait maison" à l'alimentation préparée, et d'autre part, d'un allongement général de la durée de consommation de ces produits infantiles.

Boissons. Les activités du Groupe DANONE dans les secteurs bière et eaux minérales ont été regroupées au sein d'un pôle mondial boissons, afin de générer le maximum de synergies sur le plan des achats, de la logistique, du marketing et de la distribution. Le chiffre d'affaires du pôle boissons est réalisé pour 49,4 % en France, 24,8 % dans le reste de l'Union Européenne et 25,8 % dans le reste du monde.

Avec un chiffre d'affaires atteignant environ 3 milliards d'euros (19,6 milliards de francs) en 1998 dans le secteur des boissons, représentant près de 20,8 millions d'hectolitres de bière pour un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros, le Groupe DANONE est le deuxième brasseur d'Europe occidentale, ainsi que le deuxième producteur d'eau en bouteilles, avec 5,2 milliards de litres pour un chiffre d'affaires de 1,7 milliard d'euros.

En plus de sa ligne de bières "standard" le Groupe produit également des bières spéciales, ainsi que de spécialité et des bières sans alcool.

Principaux marchés et marques — Bière. Le premier marché de la bière pour le Groupe se trouve en France, où il a réalisé environ 63 % de son chiffre d'affaires en 1998 et où il détient une part de marché proche de 50 %. Ses principales marques en France comprennent *Kronenbourg*, *Kanterbräu* et *1664*. Le Groupe a également une forte présence en Espagne, où il détient 80,51 % de San Miguel et 33,34 % de Mahou et constitue le premier brasseur espagnol. En Belgique, le Groupe détient Alken-Maes, deuxième brasseur du pays, avec environ 14 % du marché. Le Groupe détient par ailleurs 24,42 % de la brasserie italienne Birra Peroni Industriale. Enfin, *Kronenbourg* est commercialisé au Royaume-Uni, en Irlande et sur certains autres marchés d'Europe occidentale. Le Groupe est également présent en Chine après avoir acquis en 1996 une participation majoritaire dans Wuhan Dongxihu Beer Company, le sixième brasseur chinois avec environ 2,9 millions d'hectolitres produits en 1998, et dans Haomen, un brasseur de la région de Beijing en Chine, qui a produit approximativement 2,5 millions d'hectolitres en 1998. Suite à ces acquisitions, Danone est devenu l'un des trois premiers brasseurs en Chine. En 1998, les deux brasseries du Groupe en Chine ont poursuivi leur réorganisation industrielle et marketing. La brasserie de Wuhan a lancé avec succès une bière "super dry", tandis que la brasserie Haomen a relancé ses gammes de bière en boîte métal.

Nouveaux produits — Bière. Le Groupe a développé de nouvelles bières, avec deux axes principaux : des bières de spécialité ou spéciales, et des bières offrant de nouvelles saveurs. Parmi les innovations importantes des années précédentes on peut noter les bières *Ice* lancées en France, en Belgique et en Espagne, le cidre rafraîchissant *X-Cider* et le développement des bières de tradition belge notamment sur le marché français.

Tendances du marché — Bière. La consommation de bière est restée relativement stable sur les principaux marchés d'Europe occidentale du Groupe. Elle est saisonnière, avec une consommation plus forte en été, et peut être extrêmement tributaire des variations climatiques, telles que des températures plus fraîches que la normale, qui peuvent provoquer une baisse de la consommation. Elle peut aussi être touchée par les changements de réglementation, telles que les fortes augmentations de taxes sur les ventes de bière (droits d'accises) intervenues en France en 1993, et au début de l'année 1997, affectant temporairement la demande. Des taxes similaires ou d'autres mesures réglementaires sur les ventes et la consommation de bière risquent, si elles sont adoptées, d'affecter le niveau général de la demande.

Principaux marchés et marques — Eaux minérales. Dans l'eau minérale, le Groupe détient en Europe occidentale, où existe une longue tradition de consommation d'eau en bouteilles, des parts de marché importantes avec ses marques d'eaux plates et d'eaux gazeuses. Le premier marché des eaux minérales du Groupe est la France, où il détient environ 25 % du marché national en volume et en chiffre d'affaires, essentiellement grâce à ses marques *Evian*, *Volvic* et *Badoit*. Danone est également le premier producteur d'eau minérale en Espagne, avec plus de 20 % du marché, grâce à ses marques *Lanjarón*, *Font Vella* et *Fonter*. En Italie, Danone est leader du marché des eaux pétillantes, grâce à sa filiale Italaquae SpA, qui commercialise les marques *Ferrarelle* (eau

pétillante) et *Boario* (eau plate et gazeuse). Danone détient également une participation significative dans un important producteur d'eau minérale en Turquie.

Par l'intermédiaire de Great Brands of Europe, Danone commercialise et distribue les marques d'eau minérale du Groupe aux Etats-Unis, notamment *Evian* et *Volvic*. *Evian* est la première marque en chiffre d'affaires sur ce marché. Au milieu de l'année 1996, Danone a lancé *Dannon*, une marque d'eau de source naturelle, dans certaines régions des Etats-Unis et depuis lors, a étendu sa distribution au niveau national. Après une introduction réussie aux Etats-Unis, *Dannon* est devenue en 1998, l'une des principales marques nationales d'eau minérale plate (dans des bouteilles d'une contenance maximum de 2 litres). En fin d'année 1998, le Groupe a acheté la société Aquapenn et dispose avec l'ensemble de son portefeuille de marques d'une offre complète. Au Canada, Danone détient la société Aquaterra Corporation, avec les marques *Crystal Springs* et *Labrador*.

En Amérique Latine, Le Groupe détient 100 % de Bonafont, un important producteur mexicain d'eau en bouteille et contrôle Aguas Minerales S.A., producteur principal sur le marché des eaux en bouteille en Argentine, sur lequel le Groupe a introduit le concept de bouteilles compactables récemment commercialisé en Europe.

En Asie, Danone a effectué en 1996 son acquisition la plus importante en Chine en prenant une participation majoritaire dans le principal producteur de boissons lactées en Chine commercialisées sous la marque *Wahaha*. Par ailleurs, cette société est l'un des principaux producteurs d'eau en bouteilles en Chine. Le volume des boissons lactées *Wahaha* vendues a été de 500.000 tonnes en 1998 et, le volume d'eau minérale vendue a atteint 490 millions de litres en 1998. Par ailleurs, le Groupe a renforcé sa position en Chine du Sud par l'acquisition fin 1998 de la société Health.

Nouveaux produits — Eaux minérales. En 1995, Danone a lancé une nouvelle bouteille en PET compactable sous la marque *Evian* destinée à faciliter l'élimination des bouteilles usagées. Les emballages en plastique compactables ont été depuis étendus à d'autres marques d'eau minérale de Danone, telle que *Volvic*. En 1997, Danone a également étendu sa gamme d'eaux aromatisées *Volvic fruit* aux nouveaux parfums à base de thé. Afin de tirer parti du maximum de moments de consommation, Danone a multiplié les formats des bouteilles de ses différentes marques en Europe et a notamment lancé à la marque *Volvic* une nouvelle bouteille de 1 litre en France.

Tendances du marché — Eaux minérales. La consommation d'eau minérale a enregistré une croissance relativement régulière depuis 1991, la plus forte revenant à l'Espagne, alors que la France et l'Italie connaissent une évolution plus modérée, malgré des niveaux de consommation par habitant déjà relativement élevés. La consommation d'eau minérale a aussi augmenté en Europe occidentale, à l'extérieur des trois principaux marchés de Danone dans cette région. Sur tous les marchés, la consommation est relativement saisonnière, avec des pointes de consommation en été, et est tributaire des variations climatiques. Cependant, cette sensibilité aux conditions climatiques est moins notable que dans la bière. Les prix élevés des eaux minérales traditionnelles et la croissance générale de la demande ont permis à des producteurs d'eaux moins chères d'exercer une certaine pression sur les prix. Toutefois, le positionnement "santé" des eaux minérales traditionnelles permet de justifier un écart de prix avec les autres eaux en bouteille.

Biscuits. Avec un chiffre d'affaires d'environ 2,6 milliards d'euros (17,05 milliards de francs) en 1998, représentant environ 960.000 tonnes, Danone est le premier producteur mondial de biscuits sucrés. Le Groupe produit des biscuits et des "snacks" salés et sucrés, représentant plus de la moitié du chiffre d'affaires réalisé dans le pôle biscuits, ainsi que des produits de grignotage salés, de la panification sèche, des crackers et de la pâtisserie industrielle.

Principaux marchés et marques. Le chiffre d'affaires du pôle est réalisé en France pour 36,2 %, dans le reste de l'Union Européenne pour 34,6 % et 29,2 % dans le reste du monde. Le premier marché du Groupe est la France, où, en 1998 il occupe la première position, avec plus d'un tiers du marché. Les principaux produits sont commercialisés sous la marque *LU*, et *Heudebert*, spécialisée dans la panification sèche. Danone réalise également un chiffre d'affaires important dans ce secteur au Royaume-Uni, où il commercialise ses produits sous la marque *Jacob's*. Le

Groupe est le leader du marché en Belgique, en Irlande et en Grèce, et le deuxième producteur de biscuits aux Pays-Bas et a par ailleurs environ 5 % du marché en Allemagne.

En Europe de l'Est, Danone est présent sur le marché russe, tchèque, slovaque et polonais. Fin 1994, Danone a pris le contrôle de Bolshevik, un important producteur russe de biscuits. Dans le cadre d'une joint venture à 50/50 avec Nestlé, Danone détenait le contrôle de Cokoládovny A.S., le plus important producteur de biscuits et de chocolat des Républiques Tchèque et Slovaque. En 1999, deux entités séparées ont été créées et la société de biscuits sera une filiale à 100 % du Groupe. En 1997, Danone a lancé une nouvelle gamme de biscuits sous la marque *Danone* en Europe centrale et une gamme de biscuits salés sous la marque *Tuc* en Russie.

En Amérique Latine, Danone est le troisième producteur de biscuits avec une présence au Brésil et en Argentine. Le marché brésilien du biscuit est le quatrième mondial en volume, avec presque 900.000 tonnes. Danone détient 100 % de Cia. Campineira de Alimentos, et en 1996, a renforcé sa présence en acquérant 25 % d'Aymoré, autre important producteur de biscuits brésilien, ce qui porte désormais sa part de marché au Brésil à environ 15 % en volume. En Argentine, le Groupe a acquis un peu plus de 50 % (puis progressivement jusqu'à 64 % à la fin de l'année 1998 et 91 % en 1999) de Bagley S.A., l'un des plus importants producteurs argentins de biscuits. En 1997, le Groupe a lancé en Argentine *Tenta Light*, une gamme de biscuits allégés, et début 1998 a lancé au Brésil une gamme complète de biscuits sous la marque *Danone*.

Pour ce qui est de l'Asie Pacifique et conjointement avec un associé indien, Danone détient le contrôle de Britannia Industries Ltd, le premier producteur de biscuits en Inde, troisième marché mondial. En Chine, second marché mondial des biscuits en volume, Danone est l'un des principaux producteurs. Danone est le premier producteur de biscuits de Nouvelle Zélande, avec environ 50 % du marché. Danone fabrique également des biscuits en Indonésie, par l'intermédiaire d'une joint venture créée avec un associé local. En outre, Danone est un important producteur de biscuits en Malaisie.

Nouveaux produits. Le développement de nouveaux produits a été principalement concentré sur trois axes : l'extension géographique de produits à l'échelle européenne, l'introduction des biscuits allégés et la pâtisserie industrielle. Le Groupe a lancé, fin 1997, aux Pays-Bas et en Belgique, avant de l'étendre à la France, à l'Italie et à l'Espagne, une gamme complète de biscuits utilisant la marque de produits laitiers frais allégés déjà établie : *Taillefine* en France, *Vitasnella* en Italie et *Vitalinea* sur les autres marchés. En Nouvelle-Zélande, Danone a lancé deux nouveaux produits importants : une gamme de produits "bi-compartment", produits laitiers et biscuits, et *Crunchese*, de nouveaux snacks salés. Sur le segment de la pâtisserie industrielle, les produits de la gamme *Oursons* ont été étendus au cours de l'année à la Grèce et au Royaume-Uni et deux nouveaux produits ont été lancés avec succès en France durant l'année, le biscuit chocolaté *Napolitain Carré Fondant* et le brownie *Hello Familial*. En Asie, les lancements de produits ont concerné en Inde *Tiger*, un biscuit enrichi en lait, en calcium et en glucose, *Chit Chat*, une nouvelle barre biscuit et chocolat en Asie du Sud-Est sous la marque *Danone*.

Autres Activités Alimentaires. Le chiffre d'affaires total de ces activités est en 1998 d'environ 904 millions d'euros (5,9 milliards de francs) correspondant à environ 396.000 tonnes.

Cessions de 1997 et 1998. Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur ses trois métiers piliers (produits laitiers, boissons et biscuits), le Groupe a cédé en 1997 près de la moitié de ses activités épicerie en Europe occidentale (en termes de chiffre d'affaires de 1997) pour un prix total d'environ 750 millions d'euros. Danone a cédé l'activité pâtes et plats cuisinés en conserve, exercée en France par Panzani William Saurin et en Italie par Agnesi, ainsi que l'activité sauce, condiments et aides culinaires de Liebig Maille Amora et Liebig Benelux. Danone a également cédé son activité soupe, exercée en France par Liebig Maille Amora notamment sous la marque *Pur Soup' de Liebig*. En 1998, le Groupe a cédé ses activités de pâtes et plats cuisinés en conserve en Allemagne et en Espagne, ses activités de charcuterie alsacienne en France, et ses activités de sauces en Nouvelle Zélande.

Après les cessions intervenues en 1997 et en 1998, les autres activités alimentaires comprennent essentiellement des plats préparés surgelés et frais en France et en Espagne, des sauces au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et en Chine, et des plats exotiques. Ces activités ont représenté en 1998 un chiffre d'affaires d'environ 750 millions d'euros. Le Groupe est, en France, le premier producteur de produits traiteurs frais et un des principaux producteurs de plats préparés surgelés sous la marque *Marie*. L'ensemble des produits frais et surgelés a été transféré sous la marque *Marie* en 1997. Hors de France, ses principaux marchés de produits d'épicerie sont le Royaume-Uni, où sa gamme de produits comprend *HP Sauce* et *Lea & Perrins* ; et l'Espagne, où sa marque *La Cocinera* est un grand producteur de plats cuisinés surgelés. Le Groupe commercialise par ailleurs des produits d'épicerie asiatiques, sous la marque *Amoy*, exportés de Hong-Kong vers l'Europe occidentale.

Nouveaux produits. Ces dernières années, le Groupe a concentré ses innovations en épicerie sur des extensions de gammes dans les sauces et les plats préparés, en particulier en tirant parti du succès des sauces et plats exotiques. Le principal lancement sur le marché des plats cuisinés frais en France a été la nouvelle gamme *Récoltes Gourmandes* de *Marie*, composée exclusivement de céréales et de légumes cuisinés.

Tendances du marché. Dans l'ensemble, la consommation de produits d'épicerie, à l'exception des pâtes, a augmenté relativement régulièrement en Europe occidentale au cours des cinq dernières années. Alors que les marchés des sauces traditionnelles telles que *HP* et *Lea & Perrins* aux Etats-Unis et au Royaume-Uni sont restés stables, le marché des sauces exotiques telles que celles offertes par *Amoy* a fortement augmenté en Europe occidentale. Les taux de croissance enregistrés dans le domaine des plats cuisinés surgelés, historiquement élevés, ont eu tendance à se tasser depuis 1996.

Emballage. Avec un chiffre d'affaires total de 932 millions d'euros (6,1 milliards de francs) pour 1998, représentant environ 2,5 millions de tonnes, Danone est un important producteur européen de verre d'emballage. Le Groupe dispose d'une licence technique accordée par le groupe américain Owens-Illinois, ce qui lui assure de maintenir son avance technologique dans le secteur. Les bouteilles en verre, principalement fabriquées pour le vin, la bière, les spiritueux, les boissons non alcoolisées et les eaux minérales, constituent près des trois quarts de son chiffre d'affaires. Le Groupe produit également des pots en verre, surtout utilisés dans l'épicerie (aliments infantiles, sauces et condiments). En 1998, les ventes de bouteilles et pots à l'intérieur du Groupe ont représenté 156 millions d'euros, soit 16 %, du chiffre d'affaires.

Principaux marchés. Le premier marché du verre d'emballage du Groupe est la France, qui a représenté environ 64 % de son chiffre d'affaires et où il détient une part de marché en 1998 d'environ 40 %. Le Groupe est le premier producteur de verre d'emballage aux Pays-Bas, avec approximativement la moitié du marché, et le deuxième en Espagne, avec une part de marché d'environ 18 %. Par ailleurs, le Groupe a annoncé en 1998 son intention de constituer un pôle européen de l'emballage en verre en intégrant les activités de verre d'emballage du groupe allemand Gerresheimer, puis en ouvrant le capital de cet ensemble à un investisseur financier.

Nouveaux produits. Les innovations du Groupe DANONE sur le marché du verre d'emballage répondent souvent à des besoins spécifiques des clients en ce qui concerne la forme et la qualité des produits. De plus, ces dernières années, Danone a mis au point des produits verriers plus légers, afin d'aider ses clients à réduire leurs prix de revient.

Tendances du marché. La demande pour le verre d'emballage fabriqué par le Groupe DANONE a progressé à un rythme soutenu et est essentiellement conditionnée par les évolutions de la production de vin, de champagne, de bière et de boissons non alcoolisées vendus en bouteilles de verre. Le marché du verre d'emballage est cependant sensible aux prix qui suivent une tendance cyclique liée à la surcapacité industrielle.

Matières premières

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement : i) les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait frais, la farine et le blé, les fruits, le sucre et le cacao (les "matières premières alimentaires"), et ii) les matières

nécessaires à l'emballage des produits, notamment les plastiques et le carton léger destinés aux boîtes et les emballages en verre ("matières premières d'emballage"). La Société ne pense pas que la rupture de ses relations avec l'un de ses grands fournisseurs aurait un effet défavorable significatif sur son activité. En revanche, il en serait autrement en cas d'augmentation sensible du prix des matières premières (si elle ne pouvait être répercutée sur le consommateur par une hausse des prix) ou d'interruption prolongée de leur approvisionnement, qui affecterait sensiblement la situation financière et le résultat d'exploitation du Groupe. Toutefois, le risque est atténué du fait de la variété des matières premières que Danone achète ainsi que de la diversité géographique de ses approvisionnements.

Dans chaque pays où Danone utilise du lait frais pour ses produits laitiers, ses filiales opérationnelles signent des contrats avec des producteurs locaux de lait ou des coopératives laitières.

Danone achète des quantités de sucre et de cacao relativement modestes par rapport aux autres matières premières alimentaires citées précédemment. En effet, contrairement aux autres marchés, les marchés internationaux du sucre et du cacao sont très concentrés, un nombre réduit d'intermédiaires contrôlant la majeure partie de l'offre. En 1998, les trois principaux fournisseurs de Danone assuraient environ 50 % de ses besoins en sucre. Danone achète la plus grande partie de son sucre dans l'Union Européenne, où la Commission Européenne en fixe le cours minimum, et où le prix du marché est généralement légèrement supérieur à ce minimum. Les achats de sucre de Danone sont assez équilibrés entre ses principaux fournisseurs. Les deux principaux fournisseurs de cacao de Danone représentaient en 1998 plus de 90 % de ses besoins, le marché du cacao étant très concentré, et l'un des fournisseurs occupant une place prépondérante. Le sucre fait généralement l'objet de contrats annuels, alors que pour le cacao, les contrats couvrent plusieurs années.

Danone achète la majeure partie de son lait, de son blé et de son sucre à des prix essentiellement fixés par l'Union Européenne, ou maintenus par les gouvernements au moyen de quotas et de droits de douane, de sorte que seule une faible portion de ses achats est soumise aux fluctuations des cours mondiaux. Le prix de toutes les matières premières alimentaires est sensible aux modifications de l'offre et de la demande régionales et globales, aux conditions climatiques et aux contrôles exercés par les autorités publiques, et l'ensemble des coûts de production de Danone demeure soumis à ces variations de prix. Danone n'a jamais rencontré de difficultés d'approvisionnement pour ses matières premières alimentaires, et n'en prévoit pas pour l'avenir.

Les besoins de Danone en d'autres matières premières et d'emballage sont satisfaits par un processus centralisé d'achat local ou régional.

Le Groupe a étudié la possibilité d'utiliser des matières premières alimentaires modifiées génétiquement tels que le soja et le maïs. Après des recherches approfondies réalisées dans une optique de protection du consommateur et de l'environnement, il a abouti à la conclusion qu'il n'a aucune raison de douter de la sécurité de ces produits alimentaires, ainsi que l'ont confirmé les autorisations réglementaires données pour leur utilisation.

Publicité/Promotion et ventes

Le Groupe entend poursuivre ses efforts pour que la marque *Danone* demeure associée à des produits alimentaires naturels, pratiques et haut de gamme, et a étendu l'emploi de sa marque à certains de ses biscuits, eaux minérales et aliments infantiles. Le Groupe estime qu'une utilisation de la marque *Danone* sur une gamme de produits plus large renforcera la puissance de vente de celle-ci, tout en favorisant l'efficacité de son marketing et les synergies entre les produits.

Les unités opérationnelles de Danone dans chaque activité et marché géographique mettent au point leurs propres stratégies publicitaires, promotionnelles et de vente adaptées aux habitudes de consommation locales et aux besoins du marketing (notamment en organisant des campagnes publicitaires) gèrent et rémunèrent elles-mêmes leur force de vente, développent et introduisent elles-mêmes de nouveaux produits et décident elles-mêmes des modes de fixation des prix. Danone entend conserver une structure de marketing et de vente décentralisée, afin que ses sociétés bénéficient de la souplesse nécessaire leur permettant de réagir aux vastes composantes du marché

et des habitudes de consommation locales. De plus, le Groupe estime que cette décentralisation encourage l'innovation et l'efficacité existant au niveau de chaque unité opérationnelle du Groupe.

La stratégie globale de Danone en matière de publicité et de promotion est toutefois coordonnée au niveau du Groupe. Danone a également mis en oeuvre avec succès certaines méthodes de marketing direct, regroupant plusieurs secteurs et visant à fidéliser les clients. Grâce à une base de données comptant plus de deux millions de foyers, Danone mène depuis 1994 une campagne annuelle de promotions «Bingo des Marques» destinée à encourager ces foyers à acheter une gamme de produits et de marques. Danone publie des magazines trimestriels spécialisés en France, présentant des articles sur l'alimentation et la cuisine, assortis de promotions spéciales réservées aux lecteurs de sa base de données, et a créé en France un service téléphonique permanent d'information aux consommateurs. Danone a également été fournisseur officiel de produits laitiers frais de la Coupe du monde de football, qui a eu lieu en France en 1998 et a utilisé cet événement comme thème majeur de nombreuses campagnes publicitaires et promotionnelles.

Danone est propriétaire de marques, déposées ou non, dans le monde entier, et est propriétaire de nombreux brevets, licences et recettes propres, ainsi que d'un important savoir-faire et d'une technologie liés à ses produits et à leurs procédés de production, aux emballages utilisés pour ses produits, à la conception et l'exploitation de divers procédés et équipements nécessaires à son activité. Ces marques déposées ou non, licences, brevets, recettes et savoir-faire, dont la Société et plusieurs unités opérationnelles du Groupe sont propriétaires, représentent une part substantielle du patrimoine commercial de Danone. Danone est donc déterminé à prendre toutes les mesures juridiques qui s'imposent pour protéger et exploiter ces droits de la propriété intellectuelle et industrielle.

Clients et distribution

Clients. Même si les utilisateurs finaux des produits Danone sont les consommateurs, Danone vend la majeure partie de ses produits à de grandes chaînes de distribution alimentaires. Le secteur de la distribution est de plus en plus concentré et sur de nombreux marchés nationaux, les trois premiers opérateurs représentent environ 40 % ou plus du secteur. Les plus importants clients de Danone, en chiffre d'affaires, se trouvent en France, en Italie et en Espagne. En 1998, ses dix premiers clients mondiaux représentent ensemble près de 34 % de son chiffre d'affaires net consolidé et comptent, notamment, sept groupes français de distribution. Certaines chaînes alimentaires ayant développé leurs propres marques, il arrive que des clients du Groupe DANONE offrent en même temps leurs propres produits concurrents.

Certaines chaînes de distribution françaises, comme Carrefour et Auchan, ont connu une expansion internationale rapide au cours de ces dernières années. Le Groupe bénéficie de cette expansion en se servant des relations commerciales existantes pour lancer ses produits sur des marchés internationaux spécifiques. Cependant, la concentration accrue des chaînes de distribution augmente également le pouvoir de négociation de ces clients et risque donc d'avoir un effet défavorable sur les résultats de Danone. Danone a donc mis au point sa stratégie consistant à se concentrer sur ses produits leaders, car il pense que les grandes chaînes de supermarchés se doivent d'offrir ces produits à leurs clients. Le Groupe estime que les produits les plus vulnérables sont ceux arrivant en deuxième, troisième ou quatrième position sur leurs marchés respectifs.

Distribution. Bien que les politiques de distribution varient d'un pays et d'un marché à l'autre, les filiales du Groupe stockent généralement leurs produits finis soit dans des entrepôts se trouvant sur le site de production, soit dans des entrepôts distincts. L'un des points importants du programme de restructuration mis en oeuvre par le Groupe prévoit la rationalisation de ses moyens de distribution, en particulier en Espagne et en Italie, afin d'anticiper et de réagir aux nouvelles tendances de massification des achats provoquées par le développement des chaînes de supermarchés.

Le Groupe a pris plusieurs initiatives de collaboration avec ses clients, en vue d'accélérer le développement de ces catégories de produits et d'optimiser les flux de marchandises et les niveaux de stocks de ses clients. Il s'agit notamment de la démarche "ECR" ("efficient consumer response"), qui a pour objet, outre la gestion des stocks, le réapprovisionnement automatique et la livraison au dernier moment, de travailler avec la distribution sur le "management" de la demande

pour apporter une meilleure réponse aux attentes du consommateur dans les points de vente. Pour ce faire, le Groupe a mis en place avec ses principaux clients des systèmes dits "EDI" et de gestion partagée des approvisionnements. L'"EDI", l'échange électronique de données, permet de coordonner le niveau de stocks dans les magasins et dans les entrepôts de Danone. Ce dernier s'associe également avec ses clients pour développer des concepts marketing qui font progresser leurs ventes, telles que les promotions communes avec Carrefour (visant la santé), Casino ("passion football") et Auchan ("le bébé").

L'euro. L'introduction de l'euro marque l'environnement commercial par une plus grande transparence des prix et des conditions d'achat et pourra modifier la perception des prix par les consommateurs (changement d'échelle de prix et nouveaux seuils de prix psychologiques). La présentation des produits est généralement différente d'un pays à l'autre sous une même marque (assortiments, taille des portions, des emballages...) en raison des habitudes de consommation locales. Celles-ci demeurent encore très différentes d'un pays à l'autre ; de ce fait les gammes de produits et leur présentation sont différentes selon les pays. Cette situation devrait évoluer mais probablement assez lentement. La majorité des gammes de produits du Groupe en Europe restera plus locale qu'internationale. En outre, les écarts de prix de vente consommateur d'un pays à l'autre pour un produit de même nature sont dans la plupart des cas liés à des différences objectives et structurelles : les coûts salariaux, les spécificités légales ou fiscales (taxes sur la consommation, niveaux de TVA, taxes spécifiques...), les différences de logistique entraînant des disparités de coûts. Enfin, les niveaux de prix sont aussi liés aux positionnements marketing différents d'un pays à l'autre parfois pour un même produit et aux choix commerciaux faits par les enseignes elles-mêmes dans le cadre de leur environnement concurrentiel local. L'introduction de l'euro pourrait à moyen terme entraîner la révision de certaines stratégies de détermination des prix et de commercialisation du Groupe.

Le Groupe est prêt depuis le 1^{er} janvier 1999 à gérer en euro la totalité de ses relations commerciales avec les distributeurs qui auraient choisi cette monnaie : négocier, enregistrer les commandes, facturer et livrer. En outre, le Groupe souhaite appliquer pour chaque distributeur, la règle "un client, une monnaie" et éviter autant que possible la mise en place de systèmes complexes.

Contrôle qualité

Le Groupe surveille et contrôle la qualité de ses produits à tous les niveaux de la production, des matières premières, à leur transformation et leur transport. Les mesures préventives sont particulièrement développées. Le contrôle qualité se subdivise généralement en contrôle qualité du secteur alimentaire et contrôle qualité du verre d'emballage. Dans les deux cas, les équipes qui en sont chargées travaillent à l'écart du personnel de production. Le Groupe effectue dans ce domaine un suivi qui lui permet de retrouver pour chaque produit le lieu où il a été produit, le moment de sa fabrication et, dans certains cas, les personnes qui y ont travaillé. Le Groupe s'intéresse de plus en plus au suivi en amont, qui implique un contrôle détaillé de ses fournisseurs (produits et modes de fabrication). Pour certains produits, tels que les yoghourts, le Groupe a amélioré la traçabilité d'un produit spécifique tout au long de sa chaîne de production, jusqu'aux vaches qui ont fourni le lait.

Les équipes de contrôle qualité des activités alimentaires de Danone surveillent les systèmes qualité et leur mise en oeuvre dans chacune des filiales. Ces équipes se réunissent régulièrement pour partager leurs informations et suivre des formations. Le Groupe les a placées sous l'autorité d'un directeur central, chargé de définir au niveau du Groupe les normes de qualité applicables à chaque activité, et de coordonner le contrôle de leur respect. Danone a adopté un système similaire pour sa branche verre d'emballage.

Tant dans les activités alimentaires que dans la branche emballage, ces systèmes de contrôle qualité ont permis à la plupart des sites de production de Danone d'obtenir la certification ISO 9002.

Réglementation et environnement

Réglementation. En ce qui concerne les normes de production, la qualité des ingrédients et des produits, l'étiquetage et la vente des produits finis, chaque unité d'exploitation de Danone est

soumise aux lois et règlements en vigueur sur les aliments préparés et les boissons, en plus des normes de qualité propres à Danone. Une direction spécialisée assure le respect de ces lois et règlements. Des équipes de contrôle qualité, séparées du personnel de production, garantissent l'observation des normes de qualité auxquelles sont soumis les produits Danone.

Les activités de Danone sont aussi susceptibles d'être affectées par les modifications de la législation sur la vente ou sur le marketing. Par exemple, fin 1996, le gouvernement français a fait adopter la loi Galland réglementant certaines pratiques commerciales et interdisant notamment aux revendeurs de vendre des produits à perte. Cette loi a entraîné un dérèglement passager du marché au début de 1997, tandis que les revendeurs et les distributeurs adaptaient leurs conditions d'achat et de vente, notamment leur structure de prix, pour être en conformité avec la loi.

De plus, la vente de produits fortement réglementés, comme la bière, est très sensible aux changements de réglementation, qu'ils visent la consommation, le prix, la fiscalité ou la publicité de ces produits. Par exemple, la taxe (accises) sur les alcools applicable à la bière a été augmentée en France en 1993, et à nouveau en 1997. Une taxe similaire a également été relevée en Belgique en 1990 et en 1996.

Environnement. Pour Danone, il est essentiel que ses produits et ses activités ne nuisent pas à l'environnement. Ses équipements de production en France, Italie, Espagne, Allemagne, aux Etats-Unis et dans d'autres pays sont soumis à une réglementation très stricte en matière de protection de l'environnement. Il arrive que Danone vende des produits soumis, ou risquant de l'être, à une législation spéciale sur l'environnement, qui concerne le plus souvent les emballages, telle que l'obligation imposée en Allemagne en 1988 et 1991, et proposée dans certains autres pays européens, de ne vendre les eaux minérales qu'avec un système de consigne obligatoire, même pour les bouteilles jetables. Une réglementation similaire existe d'ailleurs aux Etats-Unis. Modifier la réglementation sur l'emballage des produits pose le problème capital de l'accès au marché et pourrait, dans certains cas, augmenter les coûts de production ou interrompre provisoirement les ventes à certains marchés, afin de modifier les emballages pour les rendre conformes aux nouvelles normes. Cette situation s'est rencontrée en Allemagne et Danone s'est bien adapté aux nouvelles exigences imposées. Danone participe donc activement aux discussions, tant au niveau national qu'europeen, sur les questions liées aux matières d'emballage, à la possibilité de les réutiliser et à leur destruction. D'une façon générale, étant donné le poids commercial de la marque *Danone*, associée à la santé et au bien-être, Danone se doit de manifester son engagement en faveur de la qualité de l'environnement.

Dans cette optique, le Groupe a établi une charte en matière de protection de l'environnement. En 1991, Danone a créé un service Politique de l'Environnement pour aider à définir et à coordonner sa politique générale et les mesures écologiques, notamment en se tenant à jour des évolutions de réglementation, en surveillant les sites industriels, en réduisant les déchets organiques, la consommation d'énergie et d'eau potable, et en étudiant les problèmes écologiques posés par les emballages dans tous les pays où Danone exerce ses activités. En 1996, le Groupe a réaffirmé les principes de base de son engagement sur les questions d'environnement, en adoptant la "Charte de l'Environnement" Danone, qui fixe, entre autres objectifs, des cibles quantitatives annuelles pour chaque société et branche du Groupe. Le Groupe a également activement contribué à la création des centres de recyclage Eco-Emballages et Adelphe en France, ainsi que dans d'autres pays. La politique de croissance externe suivie par le Groupe rend également particulièrement importants la création et le respect de normes écologiques adéquates, les usines rachetées sur les marchés émergents ayant souvent été construites, exploitées ou entretenues sur la base de normes de protection de l'environnement différentes.

Les investissements du Groupe dans la protection de l'environnement ont représenté environ 20 millions d'euros en 1998. Le Groupe pense que ces dépenses n'auront pas un impact significatif sur la situation financière de Danone dans un avenir proche, bien que le niveau des coûts nécessaires pour se mettre en conformité avec les évolutions successives de la réglementation dans ce domaine ne puisse être déterminé avec précision. En outre, les investissements devant éventuellement être réalisés afin de réduire l'impact de certaines activités sur l'environnement, par exemple l'installation d'équipements de production modernisés à émissions réduites, entraînent

souvent une production à moindre coût et plus efficace, ce qui compense en partie la mise de fonds initiale.

Concurrence

Les concurrents de Danone dans les secteurs des aliments préparés et des boissons incluent d'autres grands groupes internationaux de l'agro-alimentaire et des boissons, des sociétés plus petites spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés et, de plus en plus, les chaînes de distribution offrant des produits génériques ou de leur propre marque. Le secteur des aliments préparés, auquel appartient Danone, est extrêmement concurrentiel, ce qui entraîne, entre autres conséquences, une pression considérable sur les marges. De plus, en raison du développement de leurs propres marques par les grandes chaînes de distribution et alimentaires, certains clients de Danone offrent en même temps leurs propres produits concurrents. Ceci risque de provoquer un conflit commercial, puisqu'ils sont à la fois les clients de Danone et ses concurrents directs. Le Groupe estime que la stratégie de maintien et d'augmentation de la rentabilité de Danone repose avant tout sur l'écart existant entre ses produits et les marques bon marché, du fait des qualités gustatives, de la valeur nutritionnelle et du côté pratique des produits de marque Danone. Cette distinction se trouve toutefois remise en cause si les consommateurs ne voient dans un produit déterminé qu'une marchandise relativement semblable aux autres, comme les pâtes, ou s'il ne peut lui être apporté beaucoup de valeur ajoutée. Danone se concentre donc sur les produits et les marchés dont il estime qu'ils lui permettront de gagner ou de conforter une position leader, grâce (i) à un marketing ciblé et à la gestion de son portefeuille de marques, afin d'amplifier la notoriété des marques, et (ii) au développement de produits haut de gamme, répondant aux besoins ou aux désirs des consommateurs. Du reste, Danone ne vend ses produits que sur les marchés dont il détient une part substantielle, afin de conserver un volume de production suffisant pour les produire et les distribuer à un coût compétitif.

Le caractère relativement développé des marchés fournis par Danone en Europe occidentale rend la concurrence pour gagner des parts de marché particulièrement féroce. Danone a l'intention de continuer à consacrer des budgets importants à la publicité et au marketing, ainsi qu'à la qualité et à l'innovation de ses produits, afin de préserver ses parts de marché. De plus, le Groupe doit constamment s'efforcer d'améliorer l'efficacité et la gestion de ses activités, afin de réduire ses coûts de production et de distribution, de façon à pouvoir offrir des prix compétitifs, tout en maintenant ou accroissant ses marges bénéficiaires.

En ce qui concerne les activités du Groupe hors d'Europe occidentale, certains groupes internationaux de l'agro-alimentaire et des boissons, de taille supérieure à celle de Danone, occupent également des positions importantes sur des marchés émergents et cherchent à les accroître et à pénétrer de nouveaux marchés. La stratégie du Groupe a consisté à cibler des marchés géographiques et des produits sur lesquels Danone estime qu'il a le maximum de chances de profiter de la solidité de son image et de son expérience.

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

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

	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Produits laitiers	37,3 %	38,9 %	43,2 %
Boissons	18,9 %	20,1 %	22,9 %
Biscuits	20,0 %	19,6 %	19,9 %
Autres Activités Alimentaires	16,4 %	14,5 %	6,9 %
Emballage	7,4 %	6,9 %	7,1 %
	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>
France	43,3 %	40,5 %	37,0 %
Reste de l'Union Européenne	39,0 %	37,9 %	38,7 %
Reste du Monde	17,7 %	21,6 %	24,3 %
	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>	<u>100,0 %</u>

3.2 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

La Société n'a actuellement connaissance d'aucun litige susceptible d'affecter substantiellement son patrimoine, sa situation financière, ses activités ou ses résultats ou ceux de son groupe.

3.3 PERSONNEL

Au 31 décembre 1998, Danone comptait au total 78.945 salariés à travers le monde. Le tableau ci-dessous indique le nombre total de salariés en fin d'année et leur répartition par zones géographiques, pour les années 1996 à 1998.

	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Nombre total de salariés	81.579	80.631	78.945
<i>Par zones géographiques :</i>			
France	31,3 %	26,3 %	25,8 %
Italie	9,5 %	8,5 %	8,2 %
Espagne	7,5 %	7,4 %	7,4 %
Reste de l'Europe	16,8 %	16,4 %	15,2 %
Asie-Pacifique	22,6 %	28,7 %	29,9 %
Amérique du Nord et du Sud	12,3 %	12,7 %	13,5 %
Total	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>

Traditionnellement, Danone veille à ce que le succès du Groupe soit le résultat de l'engagement personnel de ses salariés. Danone a aussi mis en place des programmes d'apprentissage et de formation continue à l'intention des jeunes salariés, et accorde une grande importance aux conditions d'hygiène et de sécurité du travail, particulièrement lorsque le Groupe s'étend vers des marchés en développement. De plus, dans la plupart des sociétés du Groupe, les salariés bénéficient de plans d'intéressement et participation aux résultats de l'entreprise.

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

La plupart du personnel non cadre de Danone en France est représenté par les grands syndicats nationaux, tout comme en Italie et en Espagne, les deux autres pays où le Groupe a une activité significative. En général, chaque filiale négocie et établit chaque année des accords d'entreprise avec les syndicats concernés. Malgré quelques grèves subies par le Groupe au cours des cinq dernières années, en particulier en France, Danone n'a pas connu de grèves, avec ou sans préavis, ni d'interruptions du travail ayant eu des répercussions significatives sur sa situation financière ou sur son résultat opérationnel. Les conférences annuelles entre les délégués de Danone et ceux du Syndicat International des Salariés de l'Industrie Agro-alimentaire ont conduit à l'adoption de programmes communs sur l'égalité des hommes et des femmes sur le lieu de travail, la disponibilité d'informations commerciales et économiques et la reconnaissance des droits syndicaux. Le 9 mai 1997, le Groupe a signé une convention avec ce syndicat relative aux futures restructurations des entités du Groupe au niveau international et prépare actuellement un nouvel accord concernant la sécurité et les conditions de travail. Danone estime qu'il a de bonnes relations avec ses salariés.

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

3.4 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

3.4.1 Politique de recherche

Dans l'ensemble, la recherche et le développement chez Danone ont pour objectifs (i) d'améliorer les qualités nutritionnelles, gustatives et de conservation de ses produits, fréquemment par la modification de produits existants et (ii) de répondre efficacement aux exigences évolutives des consommateurs, afin d'accroître sa part de marché, par la création de nombreux nouveaux produits. Pour mener les recherches de base relatives à la nutrition, la saveur, le traitement et la conservation des aliments, Danone collabore régulièrement avec des groupes extérieurs, tels que les universités et les organismes de recherche publics spécialisés. Danone a créé, avec le CNRS, le Centre Européen des Sciences du Goût, qui a pour mission la recherche fondamentale sur les mécanismes de base de perception et de réponse au goût. Danone a également créé un prix international récompensant la recherche en matière de nutrition, ou apportant une contribution majeure à la santé publique. Le développement et le perfectionnement des produits sont confiés à des équipes de recherche et de développement internes, qui mettent en application les résultats de la recherche interne et externe.

Danone a investi plus de 120 millions d'euros en 1998, 115 millions d'euros en 1997, et 102 millions d'euros en 1996 dans la recherche et le développement. Son équipe, qui comptait environ 1.250 personnes en moyenne en 1998, se trouve essentiellement en Europe occidentale et dans certaines autres parties du monde. Les nouveaux produits sortis récemment incluent des yogourts à base de cultures actives nouvelles, par exemple la ligne *Actimel* lancée dans plusieurs pays européens, de nouveaux biscuits salés, des gammes de biscuits sucrés allégés, les nouvelles bouteilles en plastique compactable d'*Evian* et d'autres eaux minérales développées en collaboration avec d'autres groupes extérieurs. Par ailleurs, le Groupe procède en permanence à une rénovation des formules de produits existants.

3.4.2 Principaux investissements

Les investissements industriels ont atteint 711 millions d'euros en 1998, contre 797 millions d'euros en 1997 (représentant respectivement 5,5 % et 5,9 % du chiffre d'affaires). Les principaux investissements ont porté sur (i) la construction d'usines en Argentine (Longchamps, Buenos Aires) et de lignes pour des nouveaux produits en Europe dans les produits laitiers frais, (ii) des investissements de capacité chez Blédina dans plusieurs sociétés (notamment en Chine, en Europe Centrale, au Mexique) de reconstruction de fours dans l'emballage et (iii) des investissements liés à la restructuration industrielle de Galbani.

Quant aux investissements financiers en 1998, les acquisitions (sans les cessions), d'un montant de 485 millions d'euros, ont essentiellement été consacrées à des investissements dans des sociétés d'eau en bouteilles ou de boissons, et notamment à l'acquisition d'Aquapenn aux Etats-Unis, et à des augmentations de participation. Dans le cadre de sa participation dans San Miguel, la brasserie espagnole, depuis le 15 juillet 1997, le Groupe a porté sa participation directe à près de 80 %, par une offre publique d'achat, ce qui a représenté un investissement d'environ 0,1 milliard d'euros. En 1998 et en 1997, plus d'un milliard d'euros de désinvestissement ont été enregistrés suite à la cession d'une grande partie des activités épicerie du Groupe. Les acquisitions (sans les cessions), dont le montant s'est élevé à 470 millions d'euros en 1997 et 1.140 millions d'euros en 1996, concernaient surtout des acquisitions de sociétés et les frais liés à l'implantation sur des nouveaux marchés géographiques, ainsi que des prises de participation dans des sociétés.

Les rachats d'actions intervenus dans le cadre du programme d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 19 mai 1998 ou de la réglementation antérieure ont représenté en 1998 un investissement de 358 millions d'euros.

3.4.3 Principaux investissements futurs

Le Groupe prévoit un niveau d'investissement d'environ 750 millions d'euros en 1999, concernant principalement la modernisation d'usines existantes et l'extension de capacité nécessaire à la croissance.

Par ailleurs, la Société s'est engagée à acquérir les 10 % restants de Galbani entre 1999 et 2001 en tranches à peu près égales et à un coût de l'ordre de 275 millions d'euros. De plus, la Société a conclu des accords en vue du rachat des parts minoritaires détenues par des tiers dans certaines filiales, au cas où ces actionnaires souhaiteraient céder leur participation. Ces accords ne stipulent aucun délai, le coût éventuel du rachat de ces actions dépendra de la rentabilité et de la situation financière de la filiale concernée. Aucun investissement important devant intervenir dans le cadre de ces accords n'est prévu pour 1999, au-delà du rachat d'une participation de 41 % dans les sociétés de produits laitiers frais en Argentine intervenue dans le courant du premier trimestre 1999. La Société n'est pas en mesure de déterminer quand ces investissements auront lieu, ni s'ils auront lieu.

Enfin, le Conseil d'Administration va demander à l'Assemblée Générale du 19 mai 1999 l'autorisation d'acquérir un nombre d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital sur la base d'un capital théorique de 71.590.370 actions au 12 avril 1999, qui prend en compte la conversion des obligations convertibles 6,60 % - 1990, et l'annulation possible de 5.679.956 actions d'auto-contrôle, la Société serait autorisée à détenir au total 7.159.037 actions. Compte tenu des 1.648.397 actions qui ne peuvent pas être annulées, le nombre de titres à acheter pour compléter le programme s'élèverait à 5.510.640 ce qui représenterait un investissement maximum de 1.929 millions d'euros sur la base du cours maximum envisagé de 350 euros (à titre indicatif, ce montant s'élèverait à 1.267 millions d'euros sur la base d'un prix moyen d'achat de 230 euros). Au 31 mars 1999, la société était engagée dans des opérations optionnelles et d'"equity swap" pour 3.250.000 titres exerçables dans les limites approuvées par l'Assemblée Générale du 19 mai 1998.

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

3.5 PRINCIPALES FILIALES ET SOCIETES AFFILIEES

Voir 4.2.1 "Comptes consolidés — Note 27 de l'Annexe aux Comptes Consolidés".

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

Généralités

Remarques d'ordre général. Le Groupe fabriquant et commercialisant des produits de grande consommation, son chiffre d'affaires et ses marges peuvent être affectés de manière significative par les tendances économiques globales sur ses principaux marchés géographiques, à savoir la France, l'Italie et l'Espagne, ainsi que sur ses autres principaux marchés en Europe occidentale ou ailleurs. La forte croissance du chiffre d'affaires consolidé au cours des dernières années de la décennie 1980 s'est ainsi ralentie du fait de la récession qu'a connue l'Europe au début des années 1990. Depuis lors, le climat économique européen s'est modifié au fil des ans et est fonction de circonstances spécifiques dans chaque pays. Toutefois, la croissance générale est restée plus modeste que durant les années 1980. Lors des périodes de ralentissement économique, le prix a un impact croissant sur la décision d'achat des consommateurs, ce qui renforce l'importance des efforts déployés par Danone pour différencier ses produits de ceux de marques concurrentes à prix moins élevé, par le biais de l'innovation en matière de produits, de promotion et d'efforts marketing.

L'année 1998 a été marquée par une poursuite de l'amélioration des marges opérationnelles et des résultats amorcée l'année précédente et par la poursuite de l'important mouvement de recentrage sur les activités prioritaires du Groupe : produits laitiers frais, boissons et biscuits ; qui s'est traduite par des cessions d'activités non stratégiques représentant plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Le chiffre d'affaires du Groupe, du fait des cessions intervenues en 1997 et en 1998, a baissé de 4,1 % en 1998, pour atteindre 12,9 milliards d'euros soit 84,8 milliards de francs (progression de 4,6 % à périmètre et taux de change comparables⁽¹⁾), le résultat opérationnel a progressé de 5,7 % et le résultat net de 7,1 % à 598 millions d'euros, soit 3,9 milliards de francs.

La marge opérationnelle du Groupe a poursuivi sa progression, passant de 8,9 % en 1996, à 9,1 %, en 1997 et 10 % en 1998. Le bénéfice net dilué par action s'est élevé à 8,15 euros ou 53,46 francs et la marge brute d'autofinancement à 1,3 milliard d'euros ou 8,7 milliards de francs.

Programme de cession d'activités. Dans le cadre de la stratégie du Groupe de recentrage sur ses trois métiers piliers (produits laitiers, boissons et biscuits), la Société a cédé en 1997 et en 1998 la plus grande partie de ses activités épicerie (représentant environ 10 % du chiffre d'affaires du Groupe, soit environ 1,4 milliards d'euros en année pleine).

En 1997, Danone a cédé à un groupe d'investisseurs financiers mené par la Compagnie Financière de Paribas, pour environ 600 millions d'euros, les activités pâtes et plats cuisinés en conserve, exercées en France par Panzani William Saurin et en Italie par Agnesi, ainsi que les activités sauces, condiments et aides culinaires de Liebig Maille Amora et Liebig Benelux. Danone a également cédé à Campbell Soup Company, pour environ 170 millions d'euros, son activité soupe exercée en France par Liebig Maille Amora, en particulier sous la marque *Pur Soup' de Liebig* ; en outre, Danone a cédé son activité confiserie à Cadbury Schweppes pour environ 55 millions d'euros.

Par ailleurs, en septembre 1997, les activités de plats cuisinés et aliments surgelés de la société néo-zélandaise Best ont été transférées à une société, Food Solutions Group, détenue conjointement avec un producteur local dont le Groupe ne possède désormais qu'une participation minoritaire et en mai 1997, le Groupe et FINDIM Investissements SA («FINDIM»), société holding appartenant à la famille Fossati, ont cédé leurs participations dans la société d'épicerie espagnole Starlux.

Ces cessions intervenues en 1997 ont contribué à l'amélioration des marges opérationnelles de 1998 pour environ 30 points de base, les marges opérationnelles des activités cédées étant inférieures à celles du Groupe.

(1) A des fins de comparaison, les données financières de l'exercice antérieur sont retraitées sur la base du périmètre et des taux de change de l'exercice en cours.

Début 1998, le Groupe a cédé ses activités de pâtes en Espagne, ses activités de pâtes fraîches en France, ses activités de sauces de Nouvelle Zélande et la société Stoeffler spécialisée dans la charcuterie Alsacienne.

En fin d'année 1998, le Groupe a cédé la totalité des activités de pâtes et plats cuisinés en conserve de la société Birkel Sonnen Bassermann en Allemagne et les activités de nutrition clinique de la société Blédina.

Depuis 1994, Danone a également cédé certaines participations dans des sociétés ou activités de taille plus restreinte ou qui ne correspondaient pas à ses métiers de base. En 1996, le Groupe a ainsi cédé son activité de haricots en conserve au Royaume-Uni, son activité de pâtes au Brésil et son activité de verrerie de table en France.

Par ailleurs, Danone étudie en permanence toute opportunité de cession d'activités qui n'entrent pas dans le cadre de sa stratégie de recentrage.

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

Les investissements financiers de l'année ont principalement concerné l'acquisition de la société Aquapenn aux Etats-Unis, une participation majoritaire dans une société d'eau minérale en Chine, une prise de participation dans une société de yoghourts en Turquie, une prise de participation de 40 % dans la société indonésienne Aqua, le leader de l'eau en bouteilles dans ce pays, une augmentation de participation de la holding qui coiffe les activités du Groupe en Asie et une prise de participation de 12,45 % dans la société Yeo Hiap Seng à Singapour.

En 1997, ils ont essentiellement porté sur des acquisitions ou des augmentations de participations hors d'Europe occidentale : acquisition des activités yoghourt du groupe Mastellone en Argentine, acquisition du solde des titres de Campineira, le numéro deux du biscuit au Brésil, prise de participation dans la source Hayat en Turquie et dans la société Stial, leader des produits laitiers frais en Tunisie. Par ailleurs, des compléments de prise de participation sont intervenus dans diverses sociétés du Groupe, telles que Wahaha (important producteur de boissons lactées en Chine) ou Dongxiu (brasseur chinois).

Le montant total des acquisitions de sociétés a représenté environ 238 millions d'euros en 1998, 130 millions d'euros en 1997 et 350 millions d'euros en 1996 ; et celui des augmentations de participations 157 millions d'euros en 1998, 320 millions d'euros en 1997 et 880 millions d'euros en 1996. Danone finance généralement ses acquisitions grâce à la trésorerie dégagée par son exploitation ou par l'endettement, ou en combinant les deux.

Bien qu'aucune des acquisitions ou cessions ainsi effectuées au cours de la période considérée n'ait été individuellement significative pour le Groupe dans son ensemble, ces acquisitions et ces cessions ont eu, globalement, une incidence importante sur les comptes consolidés de Danone et sur le résultat opérationnel du Groupe.

En 1998, la croissance externe liée à l'entrée dans le périmètre de consolidation de nouvelles sociétés n'a pas compensé la diminution de chiffre d'affaires résultant de cessions. L'effet des cessions (net des acquisitions) a entraîné une diminution du chiffre d'affaires d'environ 1 milliard d'euros par rapport à 1997. En 1997, la croissance a été presque totalement compensée par l'effet des cessions et par contre en 1996, elle a entraîné une augmentation du chiffre d'affaires d'environ 305 millions d'euros.

Mouvements du périmètre de consolidation. Les mouvements suivants ont affecté le périmètre des sociétés consolidées (par intégration globale ou mise en équivalence) au cours de l'exercice 1998. En 1998, Danone a intégré globalement pour la première fois, ses activités de yoghourts en Afrique du Sud et deux sociétés ont été mises en équivalence. Par ailleurs, les cessions évoquées précédemment ont eu un impact important en 1998. Les variations de périmètre (nouvelles

consolidations et déconsolidations) ont contribué pour 77 % à la baisse du chiffre d'affaires en 1998, soit environ un milliard d'euros. Pour plus de précisions sur les mouvements de périmètre intervenus en 1997, voir en Note 4 de l'Annexe aux Comptes Consolidés

Caractère saisonnier des ventes. Certaines activités du Groupe connaissent des cycles de consommation saisonniers, ce qui peut affecter les résultats trimestriels et annuels de Danone. On constate notamment une augmentation de la consommation de bière et d'eau minérale en été, et de biscuits au cours du dernier trimestre. En conséquence, Danone enregistre habituellement son chiffre d'affaires trimestriel le plus bas au cours du premier trimestre de chaque exercice. Par ailleurs les années où les températures estivales sont relativement fraîches, comme cela a été le cas en Europe en 1996, les ventes de bière et d'eau minérale, et le chiffre d'affaires global annuel, peuvent être affectés de manière défavorable, et au contraire, des températures plus élevées, ainsi qu'elles l'ont été lors du second semestre 1997 ou au premier semestre 1998, peuvent stimuler la demande, et avoir un impact favorable sur le chiffre d'affaires.

Plan de restructuration. En 1991, Danone a lancé un programme global de restructuration de ses activités en Europe occidentale. La phase initiale de ce plan de restructuration, menée de 1992 à 1994 société par société, a été essentiellement axée sur la réduction des coûts de production et la réorientation des activités françaises de Danone. La seconde phase du plan de restructuration a démarré en 1995 et est en grande partie terminée en 1998. Elle comportait (i) la fermeture de certains sites de production afin d'optimiser l'efficacité et les activités de production ; (ii) le regroupement des équipes de vente et des fonctions administratives de Danone afin d'en maximiser l'efficacité et d'assurer la coordination entre les différents marchés de Danone et les branches opérationnelles ; (iii) la rationalisation des installations logistiques du Groupe, notamment en Espagne et en Italie, pour anticiper et répondre aux nouveaux schémas dans le regroupement des achats en gros résultant de la croissance des chaînes de supermarché à fort volume ; et (iv) la rationalisation et la standardisation de l'exploitation à tous niveaux. Par exemple, (a) Galbani a fermé deux usines (sur un total de six), a réduit les effectifs de mille deux cents personnes sur deux ans, a modernisé sa logistique de distribution en fermant de nombreux dépôts et a concentré ses efforts sur une gamme plus restreinte, (b) en Espagne, les services administratifs de Font Vella et de San Miguel ont été regroupés, et (c) les activités de biscuits au Royaume-uni et en Irlande ont été intégralement fusionnées sur un plan opérationnel au 1^{er} janvier 1998.

Suite à ce plan de restructuration, Danone a réduit ses effectifs en Europe occidentale de près de 5.000 salariés au cours des trois dernières années (sans tenir compte des conséquences des cessions et des acquisitions), essentiellement par des incitations au départ anticipé et des plans sociaux (départs volontaires et licenciements). Le Groupe souhaite utiliser une partie des économies générées par les restructurations pour contribuer au renforcement de l'impact commercial des marques de Danone. Du fait de ce plan de restructuration, le Groupe a enregistré une charge avant impôt de 1.800 millions de francs en 1995. Cette charge a été comptabilisée en éléments exceptionnels. Après impôt et intérêts minoritaires, cette provision a réduit le bénéfice net de 1995 de 997 millions de francs.

Autres facteurs. L'inflation n'a pas eu d'effet significatif sur le résultat opérationnel consolidé du Groupe au cours des trois dernières années, dans la mesure où le taux d'inflation sur les principaux marchés du Groupe au cours de cette période a été globalement relativement faible. D'autres facteurs affectent les activités commerciales et le résultat opérationnel de Danone, au rang desquels le prix des matières premières, la concurrence, les fluctuations des taux de change, ainsi que certaines actions gouvernementales et notamment la politique française en matière d'impôt sur les sociétés et, s'agissant des ventes de bière, la taxe sur les boissons alcoolisées partout en Europe.

Le passage à l'an 2000. Le risque du passage à l'an 2000 provient des logiciels informatiques et des puces électroniques dont la programmation ne permet pas de reconnaître le siècle (confusion entre 1900 et 2000) et l'ensemble des équipements dotés d'électronique est donc susceptible d'être concerné. Le Groupe DANONE a mis en place un programme global pour identifier et trouver avec l'aide de consultants spécialisés, tous ses systèmes qui pourraient être affectés par le problème de l'an 2000 dans trois domaines prioritaires : (i) systèmes d'information, (ii) matériel de production et usines, (iii) approvisionnements, fournisseurs et clients ; l'état d'avancement de ces programmes fait l'objet de rapports réguliers et d'une validation par des consultants.

Le Groupe travaille à résoudre les problèmes concernant les systèmes d'informations et les applications informatiques qui le nécessitent, et ces travaux devraient être terminés au cours du 1^{er} semestre 1999 et en tout état de cause avant le 31 décembre 1999.

Les spécificités du passage à l'an 2000, tout comme celles du passage à l'euro, sont intégrées dans le programme plus général de modernisation des systèmes d'information qui entre dans le cours normal des activités du Groupe et les coûts associés sont, selon leur nature, comptabilisés en charges ou en immobilisations conformément aux pratiques comptables habituelles du Groupe. Au 31 décembre 1998, le Groupe a consacré environ 10 millions d'euros pour mettre ses systèmes d'information en conformité avec l'an 2000 et 5 millions seront encore nécessaires en 1999.

Dans le cas où, en dépit de ses efforts pour maîtriser le passage à l'an 2000 celui-ci ne serait pas satisfaisant, le Groupe Danone estime que le coeur de son activité ne devrait pas être significativement affecté.

Par ailleurs, l'état d'avancement du passage à l'an 2000 de certains tiers ayant des relations commerciales significatives avec le Groupe pourrait affecter l'activité du Groupe ou ses performances financières, et il ne peut être garanti que tous les clients et fournisseurs se seront mis en conformité avec l'an 2000.

Des hypothèses catastrophes et des plans d'urgence vont être mis au point avant le 31 décembre 1999 pour minimiser l'impact éventuel de la défaillance de certains systèmes internes ou de tiers et assurer la continuité des relations commerciales du Groupe.

La crise d'Asie du Sud-Est. Les activités du Groupe en Asie-Pacifique sont principalement concentrées en Chine, en Inde et en Nouvelle-Zélande et n'ont pas été affectées en 1998 par les turbulences économiques de l'Asie du Sud-Est où le Groupe a réalisé, en 1998, moins de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires avec un résultat net peu significatif.

La crise Russe. Les activités du Groupe en Russie n'étaient pas intégrées globalement en 1998, mais les résultats des sociétés du Groupe dans ce pays étaient mis en équivalence.

L'euro. Le Groupe a mené, depuis deux ans, une réflexion sur les conséquences opérationnelles de la mise en place de l'euro, notamment pour les principaux acteurs concernés : clients, consommateurs, fournisseurs, salariés, actionnaires et dans les domaines généraux de la finance et des systèmes d'information.

Le Groupe, après analyse de son environnement et mise en place d'une structure de projet euro, a choisi une stratégie d'adaptation progressive de l'euro, articulée autour de deux étapes clés.

Première étape, début 1999 : être prêt à gérer en euros, avec les clients et les fournisseurs qui le demanderaient, la totalité des relations commerciales : négociations, commandes, facturations, livraisons, règlements, en conformité avec le principe «un client, une monnaie». Dans cette perspective, l'adaptation des systèmes d'information a été réalisée et l'euro est déjà la monnaie de facturation des opérations intra-groupe, ainsi que celle de la trésorerie, alors que les premières transactions en euros avec les clients et fournisseurs devraient avoir lieu au cours du deuxième semestre 1999.

Deuxième étape, début 2001 : à cette échéance, la majorité des flux avec les tiers seront en euros, l'euro deviendra la monnaie interne du Groupe et les comptabilités, les systèmes financiers et de reporting seront en euros.

L'introduction de l'euro marque le contexte commercial, par une plus grande transparence des prix et des conditions d'achat et pourra modifier la perception des prix par le consommateur (changement d'échelle de prix et nouveaux seuils de prix psychologiques). La majorité des produits du Groupe sont locaux et répondent à des habitudes de consommation différentes d'un pays à l'autre ; même lorsqu'ils sont vendus sous une même marque, ils se différencient souvent par les recettes, les formats, les emballages. Pour les produits exportés ou non-différenciés, le Groupe a poursuivi la politique engagée depuis plusieurs années de prix harmonisés. Dans ce cas, les différences de prix de vente consommateur observés seront essentiellement la conséquence de disparités, logistiques, fiscales et de politique de prix des distributeurs.

En ce qui concerne les achats, l'europanisation des achats est déjà fortement réalisée, notamment à travers une structure centrale qui coordonne les actions dans ce domaine.

Par ailleurs, lors de l'introduction de la monnaie scripturale en 2002, l'euro pourrait créer une modification des habitudes d'achat des consommateurs. A ce jour, plusieurs études ont montré que, dans cette période, les grandes marques joueraient un rôle de «repère». Dans cette perspective, les actions marketing et de communication visant à renforcer la présence des marques du Groupe seront poursuivies.

Evénements récents

Chiffre d'affaires du premier trimestre 1999. Le Groupe a publié le 13 avril 1999 son chiffre d'affaires consolidé du premier trimestre 1999.

	Trois mois au 31 mars	
	1998	1999
	(En millions d'euros)	
Par pôle d'activité		
Produits laitiers	1.385	1.435
Boissons	657	757
Biscuits	589	623
Autres activités alimentaires	245	181
Emballage	232	230
Cession internes	(43)	(41)
Total	<u>3.065</u>	<u>3.185</u>
Par zone géographique		
France	1.194	1.254
Reste de l'Union Européenne	1.176	1.213
Reste du monde	802	885
Cessions internes	(107)	(167)
Total	<u>3.065</u>	<u>3.185</u>

Le chiffre d'affaires consolidé pour le premier trimestre 1999 s'élève à 3.185 millions d'euros, en progression de 3,9 % par rapport à 1998.

A périmètre et taux de change comparables, le chiffre d'affaires consolidé du 1^{er} trimestre 1999 a enregistré une progression de 6,4 % par rapport au 1^{er} trimestre 1998 comme suit :

Par pôle d'activité	
Produits laitiers	6,2 %
Boissons	9,3 %
Biscuits	6,6 %
Autres activités alimentaires	1,7 %
Emballage	(0,7)%
Total	<u>6,4 %</u>
Par zone géographique	
France	4,6 %
Reste de l'Union Européenne	4,9 %
Reste du monde	9,9 %
Total	<u>6,4 %</u>

Développement international. En 1998, le Groupe a annoncé, avec effet en 1999, la reprise à 100 % de l'activité biscuits de Cokoládovny en République Tchèque après scission de la société exploitée jusque-là conjointement par Danone et Nestlé, et le rachat de Delijca, le premier producteur de biscuits polonais. En janvier 1999, le Groupe DANONE et le Groupe Griesson ont décidé de créer une société commune, en regroupant leurs activités biscuits en Allemagne et en Autriche. Cette nouvelle entité, qui prendra le nom de Griesson – de Beukelaer sera détenue à 40 % par le Groupe DANONE et à 60 % par le Groupe Griesson. Elle générera un chiffre d'affaires d'environ 500 millions de DM (255,5 millions d'euros) et prendra ainsi la deuxième place

sur le marché allemand des biscuits sucrés. La très forte complémentarité des gammes de produits et des moyens industriels des entités fusionnées permettra au nouvel ensemble d'être fortement compétitif sur un marché majeur en Europe. Le Groupe a également porté de 51 % à 91 % sa participation dans le capital de sa filiale de produits laitiers en Argentine.

D'autre part, le Groupe DANONE a signé en mars 1999 un accord de principe avec la société Alimenticias Noel du groupe colombien Sindicato Antioqueno, lui permettant d'acquérir 20 % de la société Galletas Noel et de participer au management de l'entreprise. Leader incontesté du marché du biscuit en Colombie avec 52 % de part de marché, Galletas Noel réalise un chiffre d'affaires d'environ 120 millions de dollars. Cette société possède une usine à Medellin et commercialise ses produits en Colombie et dans les autres pays du Pacte Andin (Vénézuéla, Pérou, Equateur).

Le Groupe DANONE qui contrôlait plus de 64 % de Bagley SA a également lancé en mars 1999 une offre de retrait sur le solde du capital de la société. A la clôture de l'offre le 26 mars 1999, les actionnaires ont apporté 27 % du capital, faisant ainsi passer la participation du Groupe à plus de 91 % ; en outre, la Banque Centrale d'Argentine, qui détient un bloc de 7,9 % à la suite de la faillite d'un établissement bancaire, a entrepris les formalités nécessaires pour pouvoir également apporter ce bloc. Il reste donc, à l'issue de l'opération moins de 1 % d'actions en circulation dans le public.

Recentrage stratégique. En avril 1999, le Groupe Danone a annoncé la finalisation d'un projet de cession de sa filiale espagnole de plats surgelés Pycasa au Groupe Nestlé. Cette nouvelle cession s'inscrit dans la politique de recentrage du Groupe sur ses trois métiers mondiaux : les produits laitiers frais, les biscuits et les boissons.

Résultats consolidés

Les tableaux ci-dessous reprennent (i) les comptes de résultats consolidés du Groupe et (ii) le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel et la marge opérationnelle des branches d'activité du Groupe, pour les exercices clos aux 31 décembre 1996, 1997 et 1998.

Comptes de résultats consolidés.

	Exercice clos au 31 décembre					
	1996	1997		1998		
	(En millions d'euros, sauf pourcentages)					
Chiffre d'affaires (1)	12.796,6	100 %	13.488,1	100 %	12.935,0	100,0 %
Coûts des produits vendus	(7.244,9)	56,6 %	(7.466,2)	55,4 %	(6.806,4)	52,6 %
Frais sur ventes	(3.338,0)	26,1 %	(3.633,1)	26,9 %	(3.650,1)	28,2 %
Frais généraux	(763,0)	6,0 %	(826,1)	6,1 %	(852,4)	6,6 %
Frais de recherche et de développement	(101,7)	0,8 %	(115,5)	0,9 %	(120,3)	0,9 %
Autres charges et produits	(209,0)	1,6 %	(223,2)	1,7 %	(212,6)	1,6 %
Résultat opérationnel	1.140,0	8,9 %	1.224,0	9,1 %	1.293,2	10,0 %
Eléments exceptionnels	—	—	6,1	—	(44,0)	0,3 %
Frais financiers nets	(189,8)	1,5 %	(170,1)	1,3 %	(146,2)	1,1 %
Impôts sur les bénéfices	(365,1)	2,9 %	(451,6)	3,3 %	(433,4)	3,4 %
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées	(93,6)	0,7 %	(82,0)	0,6 %	(96,8)	0,7 %
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence	24,1	0,2 %	32,2	0,2 %	25,3	0,2 %
Bénéfice net	515,6	4,0 %	558,6	4,1 %	598,1	4,6 %

(1) Le chiffre d'affaires est constaté net de droits d'accises et des remises et ristournes autres que les remises promotionnelles ponctuelles accordées aux clients qui sont classées en frais sur ventes.

Résultats opérationnels par pôles d'activité.

	Chiffre d'affaires			Résultat opérationnel			Marge opérationnelle (1)		
	1996	1997	1998	1996	1997	1998	1996	1997	1998
	(En millions d'euros, sauf pourcentages)								
Par pôles									
Produits Laitiers	4.843,2	5.323,8	5.665,3	502,8	556,6	620,9	10,4 %	10,5 %	11,0 %
Boissons	2.447,0	2.754,6	3.004,0	277,1	326,8	368,3	11,3 %	11,9 %	12,3 %
Biscuits (2)	2.600,0	2.674,3	2.606,6	175,0	181,6	203,4	6,7 %	6,8 %	7,8 %
Autres Activités									
Alimentaires (2)	2.128,3	1.986,8	904,5	91,5	71,0	28,6	4,3 %	3,6 %	3,2 %
Emballage	957,1	947,2	932,2	107,2	89,8	90,6	11,2 %	9,5 %	9,7 %
Cessions (3)	(179,0)	(198,6)	(177,6)						
Frais centraux non répartis				(13,6)	(1,8)	(18,6)			
Groupe	12.796,6	13.488,1	12.935,0	1.140,0	1.224,0	1.293,2	8,9 %	9,1 %	10,0 %
Par zones									
France	5.815,6	5.737,3	5.041,6	589,2	591,9	589,4	10,1 %	10,3 %	11,7 %
Reste UE	5.229,5	5.356,9	5.266,7	405,1	430,5	474,7	7,7 %	8,0 %	9,0 %
Reste Monde	2.378,8	3.058,3	3.303,3	159,3	203,4	247,7	6,7 %	6,7 %	7,5 %
Cessions (3)	(627,3)	(664,4)	(676,6)						
Frais centraux non répartis				(13,6)	(1,8)	(18,6)			
Groupe	12.796,6	13.488,1	12.935,0	1.140,0	1.224,0	1.293,2	8,9 %	9,1 %	10,0 %

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

(2) En 1997 et 1998, la Société a cédé certaines activités de pâtes, plats cuisinés, sauces et son activité confiserie (comprise dans la branche biscuit).

(3) Les cessions internes comprennent principalement les ventes de produits entre sociétés situées dans des pôles d'activités différents (il s'agit essentiellement de ventes d'emballages en verre aux sociétés du pôle boissons (bière et eaux minérales)).

1998 par rapport à 1997

Chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires du Groupe a baissé de 4,1 % en 1998 passant de 13.488 millions d'euros en 1997 à 12.935 millions d'euros en 1998. Cette baisse est essentiellement due aux cessions intervenues fin 1997 et en 1998, et à l'impact de la baisse de certaines devises (dollar néo-zélandais, roupie indienne, rand sud africain, zloty polonais) ; par contre la conversion des monnaies européennes et du dollar n'a que très peu impacté le chiffre d'affaires du Groupe.

A structure et taux de change comparables, la croissance a été de 4,6 % en 1998 à comparer à une croissance de 2,3 % en 1997 par rapport à 1996. La croissance interne a été de 5,6 % dans les pôles stratégiques alors que l'emballage et les autres activités alimentaires (surtout les activités de pâtes et plats cuisinés en Allemagne) étaient en recul. La croissance en volumes a été positive de 4,3 % dans les pôles stratégiques en particulier dans l'eau et l'effet prix / mix est également positif dans toutes les activités alimentaires.

Au plan géographique, la croissance interne du chiffre d'affaires a été de 3 % en Europe (contre 0,8 % en 1997) dont 3,9 % en France et de 10 % dans le reste du monde (contre 8,3 % en 1997).

Le chiffre d'affaires hors Union Européenne représente en 1998 25,4 % du chiffre d'affaires total et 27,1 % du chiffre d'affaires alimentaire.

La croissance interne a été inégalement répartie selon les trimestres :

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

Le premier trimestre 1998 se compare à un premier trimestre 1997 particulièrement bas du fait de la mise en place de la loi Galland et des ventes exceptionnelles de bière intervenues en décembre

1996 avant la hausse des taxes spécifiques au 1^{er} janvier 1997. Le deuxième trimestre 1998 bénéficie de l'effet Coupe du Monde de football, le troisième trimestre 1998 a par contre été pénalisé par des conditions climatiques médiocres alors que le troisième trimestre 1997 avait à l'inverse bénéficié de conditions climatiques très favorables aux boissons. Enfin, les troisième et quatrième trimestres de l'année 1998 ont subi le contre coup d'un environnement économique international plus incertain.

Coût des produits vendus. En valeur absolue, le coût des produits vendus a baissé de 8,8 %, passant de 7.466,2 millions d'euros en 1997 à 6.806,4 millions d'euros en 1998. Il a également baissé de 55,4 % à 52,6 % en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, essentiellement grâce aux effets positifs de la cession d'activités à plus faible contribution, des plans de restructuration, de meilleures synergies achats et d'une meilleure valorisation des produits vendus.

Frais sur ventes et frais généraux. En valeur absolue, les frais sur ventes ont marginalement progressé de 3.633,1 millions d'euros pour 1997 à 3.650,1 millions d'euros en 1998. En terme de pourcentage du chiffre d'affaires, ils sont passés de 26,9 % à 28,2 %, essentiellement en raison de l'accroissement des investissements publicitaires (environ 13 %, à structure et taux de change comparables), alors que les frais liés à la promotion des produits sont restés relativement stables, reflétant ainsi la stratégie du Groupe de réinvestissement des gains de productivité dans la communication publicitaire, destinée à conforter la reconnaissance de ses marques phares, et sa volonté de pratiquer moins de réductions de prix et de promotions.

Les frais généraux ont légèrement progressé en 1998 du fait du développement du Groupe à 852,4 millions d'euros, soit 6,6 % du chiffre d'affaires, par rapport à 1997, où ils s'élevaient à 826,1 millions d'euros, soit 6,1 % du chiffre d'affaires.

Frais de recherche et de développement. Les frais de recherche et de développement ont augmenté de 4,2 %, en valeur absolue, passant de 115,5 millions d'euros en 1997 à 120,3 millions d'euros en 1998. En pourcentage du chiffre d'affaires, ils sont restés cependant relativement stables, puisqu'ils représentaient respectivement 0,9 % du chiffre d'affaires sur chaque période.

Autres charges et produits. Les autres charges et produits comprennent principalement la participation et l'intéressement des salariés aux résultats et l'amortissement des goodwill. Les autres charges et produits ont baissé, passant de 223,2 millions d'euros en 1997, à 212,6 millions d'euros en 1998. La charge de participation et d'intéressement des salariés est restée relativement stable à 123 millions d'euros ; quant à l'amortissement des goodwill, il a légèrement baissé de 93,9 millions d'euros en 1997 à 90,3 millions d'euros en 1998 principalement du fait de l'impact des cessions.

Résultat opérationnel. Le résultat opérationnel a progressé de 5,7 % passant de 1.224 millions d'euros en 1997 à 1.293,2 millions d'euros en 1998.

Compte tenu des cessions, cette progression apparente se traduit en fait par une progression à structure et taux de change comparables de plus de 11 %, bien supérieure à la croissance du chiffre d'affaires et qui reflète une amélioration du taux de marge de 90 points de base (la marge opérationnelle progresse de 9,1 % en 1997 à 10 % en 1998).

Cette progression de la marge opérationnelle est due pour environ 30 points de base à l'effet de la cession d'activités qui avaient une marge opérationnelle inférieure à la moyenne du Groupe et pour environ 60 points de base à l'activité de l'année.

L'activité a progressé dans tous les pôles (dans une moindre mesure dans les autres activités alimentaires) et provient pour l'essentiel de la croissance du chiffre d'affaires et des effets de la productivité qui ont plus que compensé les investissements publicitaires.

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

Frais financiers nets. Les frais financiers nets ont baissé de 14 %, passant de 170,1 millions d'euros en 1997 à 146,2 millions d'euros en 1998. Cette réduction est principalement due à l'effet des cessions intervenues fin 1997.

Impôts sur les bénéficiaires. Les impôts ont baissé de 4 %, de 451,6 millions d'euros en 1997 à 433,4 millions d'euros en 1998. Le taux effectif d'imposition de Danone est de 39,3 % en 1998, par rapport à 42,6 % en 1997.

Intérêts minoritaires. La part des intérêts minoritaires est passée de 82 millions d'euros en 1997 à 96,8 millions d'euros en 1998, cette augmentation résulte de la progression des résultats de sociétés bénéficiaires où les intérêts minoritaires sont importants (Espagne, Chine, Inde).

Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence. La part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence a baissé, passant de 32,2 millions d'euros en 1997 à 25,3 millions d'euros en 1998. Cette baisse est principalement liée aux incidences de la crise financière russe sur les résultats des sociétés de biscuits en Europe de l'Est qui sont consolidées par mise en équivalence.

Bénéfice net. Le bénéfice net a progressé de 7,1 %, passant de 558,6 millions d'euros en 1997 à 598,1 millions d'euros en 1998, en dépit de l'impact négatif sur le résultat net des éléments exceptionnels beaucoup plus important en 1998 qu'en 1997, reflétant ainsi l'amélioration sensible de la marge opérationnelle.

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

Produits laitiers. Le chiffre d'affaires du pôle produits laitiers a augmenté de 6,4 %, passant de 5.324 millions d'euros en 1997 à 5.665 millions d'euros en 1998. A structure et taux de change comparables, il a augmenté de 5,2 % avec une progression des volumes de 4,6 %. Les activités à la marque *Danone* ont la plus forte croissance avec une progression de 7 % de leur chiffre d'affaires. Presque toutes les sociétés ont été en croissance notamment en France, en Espagne et en Argentine, soutenues par une demande satisfaisante.

Le résultat opérationnel a progressé de 11,6 %, de 557 millions d'euros en 1997 à 621 millions d'euros en 1997 et la marge opérationnelle est passée de 10,5 % en 1997 à 11,0 % en 1998. Cette performance a été réalisée tant par les succès de nouveaux produits innovants à fortes marges que par l'amélioration de la productivité dans plusieurs pays européens et la mise en place d'organisations transversales dans le domaine des achats et du marketing destinées à développer les synergies entre les sociétés du pôle tout en augmentant les investissements publicitaires.

Boissons. Le chiffre d'affaires du pôle boissons a augmenté de 9,1 %, passant de 2.755 millions d'euros en 1997 à 3.004 millions d'euros en 1998. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires du pôle a augmenté de 8,2 % avec une progression des volumes de 7,4 %. La croissance a été soutenue en Europe en particulier dans l'eau en bouteilles mais surtout hors Europe où la croissance organique a été de 21,1 % notamment en Chine où la société Wahaha connaît un développement spectaculaire et aux Etats-Unis où Dannon Water poursuit son implantation sur le marché.

La bière a progressé de 4,6 % à structure et taux de change comparables surtout après un excellent premier semestre et de bonnes performances en Chine.

Le résultat opérationnel a progressé de 12,7 %, de 327 millions d'euros en 1997 à 368 millions d'euros en 1998 et la marge opérationnelle est passée de 11,9 % à 12,3 %. Cette performance, avec une augmentation des investissements publicitaires, est essentiellement due à la croissance des volumes, le coût des matières premières étant resté stable.

Biscuits. Le chiffre d'affaires du pôle biscuits a baissé de 2,5 % passant de 2.674 millions d'euros en 1997 à 2.607 millions d'euros en 1998. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires des biscuits a progressé de 3,6 % avec des volumes en hausse de 0,6 %. Cette meilleure valorisation des produits vendus traduit la percée d'une gamme de biscuits allégés en matières grasses dans les six pays où elle a été lancée et la stratégie de marque qui vise à augmenter le nombre de produits à la signature LU.

Le résultat opérationnel du pôle Biscuits a progressé en 1998 de 12 %, de 182 millions d'euros en 1997 à 203 millions d'euros en 1998. La marge opérationnelle s'élève à 7,8 % en 1998 contre 6,8 % en 1997. Elle progresse dans chacune des zones géographiques, y compris la France, où le pôle dégagne ses meilleures marges. L'amélioration de la rentabilité est toutefois la plus forte à l'international du fait notamment de l'amélioration des performances de Bagley en Argentine, de Danone en Indonésie et des sociétés chinoises et indiennes.

Outre la cession des activités moins rentables de confiserie de VPSA et la bonne tenue des volumes, la performance du pôle reflète la qualité du mix produit qui bénéficie d'une orientation confirmée vers des produits différenciants, à plus forte valeur ajoutée, ainsi que la bonne tenue des prix. Des gains de productivité industrielles, logistiques et achats ont également été obtenus, tant au niveau des négociations fournisseurs que par des reformulations de produits et en partie réutilisés pour renforcer les investissements publicitaires dans les pays stratégiques.

Autres Activités Alimentaires. Le chiffre d'affaires de ces activités a baissé de 54,5 % passant de 1.987 millions d'euros en 1997 à 904 millions d'euros en 1998 après les cessions intervenues fin 1997 et en 1998. Il a diminué de 1,2 % à structure et taux de change comparables, avec une baisse des volumes de 4,4 %. Cette évolution provient en grande partie d'une activité particulièrement difficile dans les plats cuisinés en conserve et les pâtes en Allemagne, activités cédées en fin d'année 1998.

Le résultat opérationnel de ces activités a baissé de 59,7 % en 1998, passant de 71 millions d'euros en 1997 à 29 millions d'euros en 1998. La marge opérationnelle est passée de 3,6 % à 3,2 % très fortement pénalisée par une rentabilité négative des activités allemandes.

Emballage. Le chiffre d'affaires de la branche emballage a légèrement fléchi (1,6 %), passant de 947 millions d'euros en 1997 à 932 millions d'euros en 1998. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires a baissé de 1,4 % avec une légère baisse des volumes entre 1997 et 1998 reflétant la baisse des prix due aux pressions du marché. L'année a été caractérisée par une forte augmentation des ventes en volume, notamment dans le secteur des vins, atténuée par une baisse importante des prix liés à l'existence de surcapacités industrielles dans certains pays européens.

De ce fait, le résultat opérationnel est resté stable à 91 millions d'euros en 1998 et la marge opérationnelle a progressé de 9,5 % à 9,7 % grâce aux efforts de productivité entrepris.

1997 par rapport à 1996

Chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires du Groupe est passé de 12.796,6 millions d'euros en 1996 à 13.488,1 millions d'euros en 1997, ce qui représente une croissance de 5,4 % : la croissance interne y a contribué pour 2,3 %, 1,7 % provenaient de la croissance en volume et 0,6 % d'un effet prix et valorisation des produits. La croissance en volume a été positive dans la plupart des branches, à l'exception de l'épicerie et des biscuits qui ont connu un début d'année difficile. Le facteur prix et valorisation des produits a également été positif pour l'ensemble du Groupe, à l'exception de l'épicerie et de l'emballage qui a subi les conséquences de surcapacités existant en Europe. Par ailleurs, les effets positifs de conversion des devises (dollar US principalement) ont contribué pour 2,8 % à la croissance du chiffre d'affaires, les mouvements de périmètre n'ont pas eu d'impact significatif en 1997. Il convient par ailleurs de noter que les activités d'épicerie, cédées fin 1997, figurent, pour onze mois, dans les résultats.

La croissance interne a été inégalement répartie selon les trimestres :

1 ^{er} trimestre	(0,9) %
2 ^e trimestre	2,4 %
3 ^e trimestre	4,7 %
4 ^e trimestre	2,6 %

Le recul du premier trimestre provient, d'une part, de la mise en place en France de la loi Galland organisant le cadre des négociations tarifaires entre producteurs et distributeurs et, d'autre part, des ventes exceptionnelles de bière intervenues en décembre 1996 avant la hausse des taxes spécifiques du 1^{er} janvier 1997, qui ont pénalisé la période. Le troisième trimestre a été aidé, à l'inverse, par des conditions climatiques très favorables aux boissons.

Le chiffre d'affaires des activités conservées (en excluant sur l'ensemble de l'année le chiffre d'affaires des activités cédées) s'est élevé à 12.399 millions d'euros. La croissance à structure et taux de change comparables de ces activités conservées a été de 2,6 % sur l'année. Au plan géographique, la croissance du chiffre d'affaires a été de 0,5 % en Europe Occidentale (0,8 % à structure et taux de change comparables) et de 29,3 % à l'international (8,3 % à structure et taux de change comparables). En Europe, le chiffre d'affaires a été pratiquement stable en France et en Allemagne, il a été en légère baisse en Italie et en forte progression en Espagne. A l'international, l'Asie (notamment la Chine) et l'Europe centrale ont compensé la faible progression des Amériques (Argentine et Brésil en baisse).

Coût des produits vendus. En valeur absolue, le coût des produits vendus a augmenté de 3,1 %, passant de 7.244,9 millions d'euros en 1996 à 7.466,2 millions d'euros en 1997. Il a toutefois baissé de 56,6 % à 55,4 % en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, essentiellement grâce aux effets positifs des plans de restructuration et de la réduction du prix des matières premières d'emballage, notamment le PET, dont la baisse est régulière depuis 1996.

Frais sur ventes et frais généraux. En valeur absolue, les frais sur ventes ont progressé de 8,8 %, de 3.338,0 millions d'euros pour 1996 à 3.633,1 millions d'euros en 1997. En termes de pourcentage du chiffre d'affaires, ils sont passés de 26,1 % à 26,9 %, essentiellement en raison de l'accroissement des investissements publicitaires (environ 8,8 %, à structure et taux de change comparables), alors que les frais liés à la promotion des produits sont restés relativement stables, reflétant ainsi la stratégie du Groupe de réinvestissement des gains de productivité dans la communication publicitaire, destinée à conforter la reconnaissance de ses marques phares, et son intention de pratiquer moins de réductions de prix et de promotions.

Les frais généraux sont restés relativement stables en 1997, à 826 millions d'euros, soit 6,1 % du chiffre d'affaires, par rapport à 1996, où ils atteignaient 763 millions d'euros, soit 6,0 % du chiffre d'affaires.

Frais de recherche et de développement. Les frais de recherche et de développement ont augmenté de 13,6 %, en valeur absolue, passant de 101,7 millions d'euros en 1996 à 115,5 millions d'euros en 1997. En pourcentage du chiffre d'affaires, ils sont restés cependant relativement stables, puisqu'ils représentaient respectivement 0,80 % et 0,9 % sur chaque période.

Autres charges et produits. Les autres charges et produits comprennent principalement la participation et l'intéressement des salariés aux résultats et l'amortissement des goodwill. Les autres charges et produits ont augmenté, passant de 209 millions d'euros en 1996, à 223,2 millions d'euros en 1997. La charge de participation et d'intéressement des salariés est restée relativement stable à 123 millions d'euros en 1997, contre 122 millions d'euros en 1996 ; quant à l'amortissement des goodwill, il a atteint 93,9 millions d'euros en 1997, alors qu'il se situait à 78,2 millions d'euros en 1996, principalement du fait de l'impact en année pleine des acquisitions de 1996.

Résultat opérationnel. Le résultat opérationnel a progressé de 7,4 %, passant de 1.140 millions d'euros en 1996 à 1.224 millions d'euros en 1997. La variation des taux de change a provoqué une augmentation du résultat opérationnel de 1,9 %, les cessions et acquisitions nettes de l'amortissement du goodwill ont eu un impact négatif de 1 %, de telle sorte que, à structure et taux de change comparables, le résultat opérationnel a augmenté de 6,5 % en 1996.

La marge opérationnelle globale a continué d'augmenter à 9,1 % en 1997, contre 8,9 % en 1996, les activités européennes et internationales contribuant toutes deux à cette augmentation.

Si l'on excluait les sociétés cédées en 1997, mais encore consolidées sur la majeure partie de l'exercice, la marge opérationnelle du Groupe serait de 9,4 %. Sur un plan géographique, la marge réalisée en France (10,2 %) est restée stable en 1997, l'amélioration de la rentabilité enregistrée dans plusieurs activités ayant été compensée par la baisse de rentabilité dans l'emballage, l'épicerie et la hausse des amortissements de goodwill. La marge du reste de l'Europe a progressé de 8,3 % à 8,8 % ; ceci résulte essentiellement des actions de productivité entreprises dans plusieurs pays européens au cours des exercices précédents. Enfin, la marge internationale (6,1 %) a très légèrement progressé.

Éléments exceptionnels. Les éléments exceptionnels incluent : (i) la plus-value de cession des activités pâtes, plats cuisinés en conserve, soupe et confiserie pour 166,8 millions d'euros ; (ii) la moins-value constatée sur l'apport de l'activité de plats cuisinés en Nouvelle Zélande à une société détenue minoritairement, pour 40 millions d'euros ; (iii) les restructurations et dépréciations à la valeur de marché des actifs liés aux sociétés de pâtes conservés en Allemagne et en Espagne, pour 109 millions d'euros ; et (iv) des compléments de provision pour les programmes actuels de restructuration, pour 11,7 millions d'euros.

Frais financiers nets. Les frais financiers nets ont baissé de 10,4 %, passant de 189,8 millions d'euros en 1996 à 170,1 millions d'euros en 1997. Cette réduction est due à une baisse significative des taux d'intérêt et à une gestion active du risque de change qui ont largement compensé l'augmentation de la dette moyenne du Groupe.

Impôts sur les bénéfices. Les impôts ont augmenté de 23,7 %, de 365,1 millions d'euros en 1996 à 451,6 millions d'euros en 1997. La charge pour 1997 comprend environ 10,9 millions d'euros au titre des éléments exceptionnels de 1997 et reflète l'augmentation du taux d'impôt français de 36,67 % en 1996 à 41,67 % en 1997 et son effet sur les soldes d'impôts différés. Le taux effectif d'imposition de Danone était de 38,42 % en 1996, par rapport à 42,60 % en 1997.

Intérêts minoritaires. La part des intérêts minoritaires est passée de 93,6 millions d'euros en 1996 à 82 millions d'euros en 1997, cette baisse résulte de l'acquisition en 1996 de la totalité du capital de Panzalim, du rachat d'actions San Miguel et Campineira et de la diminution des résultats chez Bagley.

Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence. La part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence a augmenté, passant de 24,1 millions d'euros en 1996 à 32,2 millions d'euros en 1997. Cette augmentation est liée à la croissance du résultat de plusieurs sociétés et la consolidation de deux nouvelles filiales, Strauss en Israël et Centrale Laitière au Maroc.

Bénéfice net. Le bénéfice net a progressé de 8,3 %, passant de 515,6 millions d'euros en 1996 à 558,6 millions d'euros en 1997, il est resté à peu près stable à 4,1 % du chiffre d'affaires en 1997, par rapport à 4,0 % en 1996.

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

Produits laitiers. Le chiffre d'affaires du pôle produits laitiers a augmenté de 10 %, passant de 4.843,2 millions d'euros en 1996 à 5.323,8 millions d'euros en 1997. A structure et taux de change comparables, il a progressé de 4,8 %, ce qui correspond à une hausse du volume de 3,6 %. L'ensemble des activités Danone a été en croissance en Europe, soutenu par une demande satisfaisante.

Le résultat opérationnel du pôle a progressé de 10,7 %, de 502,8 millions d'euros en 1996 à 556,6 millions d'euros en 1997 et la marge opérationnelle est passée de 10,4 %, en 1996, à 10,5 % en 1997. Cette performance a été réalisée tant par les succès de nouveaux produits innovants à fortes marges que par l'amélioration de la productivité dans plusieurs pays européens et l'amélioration des marges à l'international.

Boissons. Le chiffre d'affaires du pôle boissons a augmenté de 12,5 %, passant de 2.447 millions d'euros en 1996 à 2.754,6 millions d'euros en 1997. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires des boissons a augmenté de 7,0 %. L'activité eaux en bouteilles a connu une progression de ses ventes de l'ordre de 6 % dans un contexte de croissance de la demande, tandis que l'activité bière évoluait à la baisse ; en effet, les bonnes conditions météorologiques de l'été 1997 n'ont pas permis de compenser un début d'année pénalisé par la hausse des taxes spécifiques sur la bière (ventes déplacées sur le mois de décembre 1996) et les conditions climatiques défavorables au printemps.

Le résultat opérationnel du pôle s'est amélioré de 18 %, de 277,1 millions d'euros en 1996 à 326,8 millions d'euros en 1997 et la marge opérationnelle est passée de 11,3 % à 11,9 %. Cette progression provient de l'activité eaux minérales qui a bénéficié d'une croissance de ses ventes, de la poursuite de la baisse de ses matières premières d'emballage (PET essentiellement), ainsi que de

quelques réductions des coûts industriels. L'activité bière a également réalisé de gros efforts de productivité qui ont contribué à la croissance de marge, en particulier en Espagne.

Biscuits. Le chiffre d'affaires du pôle biscuits a enregistré une progression de 2,8 %, passant de 2.600 millions d'euros en 1996 à 2.674,3 millions d'euros en 1997. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires des biscuits a baissé de 2,2 %. Cette évolution s'explique par un début d'année difficile en France sur le plan commercial (retards de référencement de la gamme, fusion des équipes *LU* et *Belin*), et par une situation concurrentielle tendue en Allemagne, au Royaume-Uni, et en Argentine qui n'a pu être compensée par les bonnes performances réalisées dans le reste de l'Europe.

Le résultat opérationnel du pôle biscuits est passé de 175 millions d'euros en 1996 (6,7 % du chiffre d'affaires) à 181,6 millions d'euros (6,8 % du chiffre d'affaires) en 1997. Le résultat et la marge opérationnels sont restés stables, et les bonnes performances en Europe proviennent principalement de gains de productivité industriels et logistiques liés aux restructurations et aux fusions entreprises au cours des exercices précédents ayant compensé la baisse des résultats en Amérique Latine. L'activité confiserie (*La Pie qui chante*), cédée en fin d'année, a été consolidée sur l'ensemble de l'année.

Autres Activités Alimentaires. Le chiffre d'affaires de ces activités a baissé de 7 %, passant de 2.128,3 millions d'euros en 1996 à 1.986,8 millions d'euros en 1997. Cette évolution provient en grande partie d'une activité particulièrement difficile dans les plats cuisinés en conserve et dans les pâtes et de performances décevantes dans les plats cuisinés frais et surgelés, essentiellement dues aux réorganisations en cours. En revanche, les sauces et condiments ont connu une bonne progression de leurs ventes.

Le résultat opérationnel de ces activités a baissé de 22 % en 1997, passant de 91,5 millions d'euros en 1996 à 71 millions d'euros en 1997. La marge opérationnelle est passée de 4,3 % à 3,6 %. La progression de rentabilité dans les sauces a été insuffisante pour compenser la dégradation observée dans les activités de pâtes et de plats cuisinés, notamment due à la baisse du marché résultant des réactions des consommateurs lors de la crise de l'Encéphalite Spongiforme Bovine et de pertes exceptionnelles constatées en Nouvelle Zélande. L'année a permis d'achever la fusion opérationnelle de *Gorcy* et *Vivagel* et de réaliser dans de bonnes conditions les transferts de produits sous la marque *Marie*, tant sur le segment frais que surgelé.

Un important plan de restructuration a été annoncé en octobre en Allemagne chez Birkel Sonnen Bassermann, visant à fermer une usine et à concentrer l'ensemble de la production sur le site de Mannheim (voir Eléments exceptionnels supra).

Emballage. Le chiffre d'affaires de la branche emballage a légèrement fléchi (1,0 %), passant de 957,1 millions d'euros en 1996 à 947,2 millions d'euros en 1997. A structure et taux de change comparables, le chiffre d'affaires a progressé de seulement 0,2 %, malgré une augmentation des volumes, passés de 2,42 millions de tonnes à 2,53 millions de tonnes entre 1996 et 1997 reflétant la baisse des prix due aux pressions du marché. L'année a été caractérisée par une forte augmentation des ventes en volume, notamment dans le secteur des vins, atténuée par une baisse importante des prix liée à l'existence de surcapacités industrielles dans certains pays européens.

De ce fait, le résultat opérationnel a baissé de 16,2 % passant de 107,2 millions d'euros en 1996 à 89,8 millions d'euros en 1997, et la marge opérationnelle est passée de 11,2 % à 9,5 % du fait de la baisse des prix de vente et des conséquences d'une grève en début d'année.

Financement et investissements

Flux de trésorerie consolidés. Au 31 décembre 1998, la trésorerie, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement de Danone représentaient au total 894 millions d'euros, par rapport à 966 millions d'euros au 31 décembre 1997. Depuis toujours, les activités de Danone génèrent des liquidités suffisantes pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de la dette du Groupe et la distribution de dividendes. Le tableau ci-dessous présente

l'analyse consolidée de la variation de trésorerie de Danone pour les exercices clos aux 31 décembre 1996, 1997 et 1998.

	Exercice clos au 31 décembre		
	1996	1997	1998
	(en millions d'euros)		
Trésorerie provenant de l'exploitation	1.211,5	1.334,5	1.358,1
Investissements industriels	(683,6)	(796,7)	(710,8)
“Free Cash Flow” (1)	527,9	537,8	647,3
Investissements financiers (nets de cessions)	(1.019,9)	546,5	(247,6)
Dividendes distribués	(219,7)	(218,0)	(252,6)
Rachats d'actions	(29,4)	(155,8)	(358,1)
Trésorerie provenant d'autres opérations de financement (2)	753,1	(635,3)	139,2
Incidence des variations de taux de change	20,3	146	(160)
Variation globale de la trésorerie	32,3	89,8	(87,8)

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

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

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

La trésorerie provenant de l'exploitation a progressé de 1.334,5 millions d'euros en 1997 à 1.358,1 millions d'euros en 1998, grâce à une baisse du besoin en fonds de roulement fin 1998 par rapport à fin 1997. Cette baisse est liée aux effets des mesures prises pour réduire le besoin de fonds de roulement depuis 1996 et à la croissance des sociétés à faible fonds de roulement ou à fonds de roulement négatif. Le RCE (Rentabilité des Capitaux Employés) est, depuis 1996, un critère important de gestion et de fixation de la rémunération variable des principaux cadres du Groupe.

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

Le Groupe bénéficie d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, lui offrant la possibilité d'utiliser à tout moment des lignes de crédit à moyen terme. Aux 31 décembre 1998 et 1997, ces lignes de crédit s'élevaient respectivement à 2.506 millions d'euros et 2.736 millions d'euros.

Dans le cadre de cet engagement, le Groupe utilisait l'équivalent de 592 millions d'euros au 31 décembre 1998 (589 millions d'euros au 31 décembre 1997). En outre, au 31 décembre 1998, les disponibilités du Groupe s'élevaient à 894 millions d'euros (par rapport à 966 millions d'euros fin 1997), ces ressources lui permettant de couvrir ses dépenses d'exploitation et de saisir des opportunités d'expansion. La dette nette consolidée du Groupe (c'est-à-dire les dettes bancaires à court terme, les dettes à plus d'un an et les obligations convertibles, moins la trésorerie, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement) s'élevait respectivement à 2.873 millions d'euros et 2.752 millions d'euros au 31 décembre 1998 et au 31 décembre 1997. Aucune dette à long terme n'arrivera à échéance au cours du premier semestre de 1999.

Incidences des variations de taux de change

La Société publie ses comptes consolidés en euros et réalise en 1998 environ 75 % du chiffre d'affaires et 79 % du résultat opérationnel de ses filiales en monnaies de la zone euro qui ont depuis le 1^{er} janvier 1999 des parités fixes par rapport à l'euro ; par contre une partie importante de l'actif, du passif, des ventes et des résultats est exprimée dans d'autres devises, notamment en

dollars américains, en devises corrélées au dollar américain, comme certaines devises d'Amérique du Sud, en livres sterling, en yuans chinois ou en zlotys polonais. De ce fait, le Groupe subit les effets des fluctuations de ces devises par rapport au franc français lors de la conversion en euros dans ses comptes consolidés. Par exemple, lorsque l'euro s'apprécie par rapport à d'autres devises, la valeur en euros de la contribution aux résultats consolidés et à la situation financière de Danone des filiales établissant leurs comptes dans ces autres devises diminue. Dans la mesure où Danone engage des dépenses et réalise des ventes en devises différentes dans ses opérations internationales, les fluctuations des taux de change risquent également d'atteindre la rentabilité de ces opérations.

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

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

Conformément aux pratiques comptables de la Société les différences engendrées par la traduction en euros des comptes des sociétés étrangères sont incluses dans les capitaux propres jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels elles se rapportent soient vendus ou liquidés. Au 31 décembre 1998, les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de la zone euro s'élèvent à 459,6 millions euros.

Informations sur les risques du marché

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

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

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

Risques de variation de taux d'intérêt

Les instruments financiers dérivés pris en couverture des risques de variation des taux d'intérêt sont principalement des contrats d'échange ("swaps") et d'options ("caps" et "floors") de taux négociés de gré à gré avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux des instruments financiers en portefeuille aux 31 décembre 1998 et 1997, ainsi que leur date d'échéance et une indication de leur valeur de marché sont repris en Note 23 de l'Annexe aux Comptes Consolidés. Les informations relatives au taux d'intérêt moyen pondéré de la dette financière nette du Groupe sont reprises en Note 14 de l'Annexe aux Comptes Consolidés.

Les tableaux ci-dessous indiquent les flux de trésorerie prévisionnels et significatifs relatifs (i) aux instruments financiers dérivés détenus par le Groupe au 31 décembre 1998 et soumis aux risques de marché (variations des taux d'intérêt), et (ii) aux dettes et actifs financiers figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 1998 et faisant l'objet d'une couverture par ces instruments financiers dérivés (éléments de la dette nette consolidée du Groupe). Ces flux de trésorerie prévisionnels ont été déterminés sur la base des taux d'intérêt applicables (TAM : 3,45 %, T4M : 3,10 % ou PIBOR 3 mois : 3,29 %) au 31 décembre 1998 et des cours de change spot au 31 décembre 1998.

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments financiers en portefeuille au 31 décembre 1998 et pris en couverture de l'exposition du Groupe aux risques de variation des taux d'intérêt sont présentés ci-dessous, avec leur date d'échéance :

	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>Après 2003</u>
	(En millions d'euros)					
Swaps de taux :						
Francs français :						
• taux fixes :						
—à payer (<i>taux moyen : 5,95 %</i>)	(28)	(25)	(17)	(10)	(5)	—
—à recevoir (<i>taux moyen : 5,49 %</i>)	89	85	47	21	17	10
• taux variables						
—à payer (<i>taux TAM</i>)	(57)	(55)	(27)	(11)	(10)	(5)
—à recevoir (<i>taux TAM</i>)	16	15	8	4	2	—
Francs belges :						
• taux fixes à recevoir (<i>moyen : 6,07 %</i>)	3	—	—	—	—	—
• taux variables à payer (<i>BIBOR 3 mois</i>)	(1)	—	—	—	—	—
Options de taux (référence variable : TAM ou T4M) :						
• “floors” (<i>taux moyen : 3,59 %</i>)	(2)	(1)	(1)	(1)	—	—
• “swaptions”	—	—	—	—	—	—
• “caps”	—	—	—	—	—	—

Aucun flux de trésorerie n'est prévu relativement aux options de taux (“caps”), car, avec un taux moyen supérieur à 4,50 %, celles-ci sont en dehors de la monnaie au 31 décembre 1998.

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux intérêts sur les dettes et actifs financiers figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 1998 et faisant l'objet d'une couverture par les instruments financiers mentionnés précédemment sont présentés ci-dessous, avec leur date d'échéance. Les flux de trésorerie relatifs aux remboursements des dettes et aux cessions des valeurs mobilières de placement ne sont pas inclus ci-dessous :

	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>Après 2003</u>
	(En millions d'euros)					
Emprunts obligataires convertibles (taux fixes — Note 14 des comptes consolidés)	(49)	(18)	(18)	(18)	—	—
Dettes à plus d'un an						
• taux fixe	(66)	(43)	(41)	(25)	(22)	(20)
• taux variable (<i>PIBOR 3 mois : 3,28 %</i>)	(16)	(11)	(10)	(9)	(6)	(6)
• taux variable (<i>PIBOR 1 mois : 3,32 %</i>)	(30)	(28)	(26)	(24)	(11)	(9)
Disponibilités, nettes des dettes à moins d'un an et découverts bancaires (taux variables — <i>PIBOR 1 mois</i>) . . .	—	(5)	—	—	—	—
Valeurs mobilières de placement (taux variable — <i>PIBOR 1 mois</i>)	17	17	17	17	7	5

Risques de variation des cours de change

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

Le Groupe utilise surtout des contrats de change à terme, conclus avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux des instruments financiers en portefeuille aux 31 décembre 1998 et 1997, ainsi qu'une indication de leur valeur de marché sont repris en Note 23 de l'Annexe aux Comptes Consolidés.

Les flux de trésorerie prévisionnels relatifs aux instruments financiers en portefeuille au 31 décembre 1998 et pris en couverture de l'exposition du Groupe aux risques de variation des taux de change sont présentés ci-dessous, avec leur date d'échéance, et selon la nature de la transaction

qu'ils couvrent : transactions commerciales anticipées, ou transactions financières ("poolings de trésorerie locaux"). Ces flux de trésorerie sont déterminés sur la base des taux à terme applicables :

	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>Après 2001</u>
	(En millions d'euros)		
Transactions commerciales anticipées (flux sur positions nettes de change) :			
Achats à terme de :			
• Dollar Américain	(14)	—	—
• Livre Sterling	(14)	—	—
• Franc suisse	(2)	—	—
• Yen Japonais	(8)	—	—
• Euro	(218)	—	—
• Autres devises	(163)	—	—
Ventes à terme de :			
• Dollar Américain	317	14	—
• Livre Sterling	96	6	—
• Franc suisse	71	2	—
• Yen Japonais	49	10	—
• Euro	69	—	—
• Autres devises	53	1	—
Transactions financières :			
Achats à terme de :			
• Euro	(411)	—	—

Aucun flux de trésorerie n'est prévu relativement aux options de change car celles-ci sont largement en dehors de la monnaie au 31 décembre 1998.

4.2 PRESENTATION DES COMPTES

4.2.1 Comptes consolidés

GROUPE DANONE COMPTES CONSOLIDES SOMMAIRE

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	55
Résultats consolidés	56
Bilans consolidés	57
Tableaux consolidés d'analyse de la variation de trésorerie	58
Variation des capitaux propres consolidés	59
Annexe	60

GROUPE DANONE
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES

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 1998, 1997 et 1996 tels que présentés aux pages 56 à 90.

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

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

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

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

Paris, le 17 mars 1999

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUERARD

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers

Yves ROBIN — Loïc WALLAERT

Pierre COLL — Patrick SEURAT

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
RESULTATS CONSOLIDES

	Notes	Euros (millions)			Francs (millions)
		1996	1997	1998	1998
Chiffre d'affaires		12.796,6	13.488,1	12.935,0	84.848
Coût des produits vendus		(7.244,9)	(7.466,2)	(6.806,4)	(44.647)
Frais sur ventes		(3.338,0)	(3.633,1)	(3.650,1)	(23.943)
Frais généraux		(763,0)	(826,1)	(852,4)	(5.591)
Frais de recherche et de développement		(101,7)	(115,5)	(120,3)	(789)
Autres charges et produits	20	(209,0)	(223,2)	(212,6)	(1.395)
Résultat opérationnel		<u>1.140,0</u>	<u>1.224,0</u>	<u>1.293,2</u>	<u>8.483</u>
Eléments exceptionnels	2	—	6,1	(44,0)	(289)
Frais financiers nets	21	(189,8)	(170,1)	(146,2)	(959)
Résultat avant impôts		<u>950,2</u>	<u>1.060,0</u>	<u>1.103,0</u>	<u>7.235</u>
Impôts sur les bénéfices	22	(365,1)	(451,6)	(433,4)	(2.843)
Résultat des sociétés intégrées avant déduction des intérêts minoritaires		<u>585,1</u>	<u>608,4</u>	<u>669,6</u>	<u>4.392</u>
Part des intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées		(93,6)	(82,0)	(96,8)	(635)
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence		<u>24,1</u>	<u>32,2</u>	<u>25,3</u>	<u>166</u>
Bénéfice net		<u><u>515,6</u></u>	<u><u>558,6</u></u>	<u><u>598,1</u></u>	<u><u>3.923</u></u>

PAR ACTION (Note 1 R)

(En euros ou en francs, excepté nombre d'actions)

Nombre d'actions retenu pour le calcul :

— du bénéfice net	71.120.542	70.979.870	70.539.085	70.539.085
— du bénéfice net dilué	79.076.442	79.092.534	78.557.577	78.557.577
Bénéfice net	7,25	7,87	8,48	55,61
Bénéfice net dilué	7,06	7,63	8,15	53,46

Voir l'Annexe pages 60 à 90 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
BILANS CONSOLIDES

ACTIF

	Notes	Euros			Francs
		1996	1997	1998	1998
			(millions)		(millions)
Immobilisations corporelles	5	8.629,1	8.769,3	8.868,5	58.174
Moins amortissements		(4.939,1)	(4.966,5)	(5.113,1)	(33.540)
		<u>3.690,0</u>	<u>3.802,8</u>	<u>3.755,4</u>	<u>24.634</u>
Marques	6	1.833,9	1.839,9	1.786,7	11.720
Autres immobilisations incorporelles nettes		201,7	180,3	190,7	1.251
Goodwills	6	3.477,4	3.403,3	3.394,0	22.263
		<u>5.513,0</u>	<u>5.423,5</u>	<u>5.371,4</u>	<u>35.234</u>
Prêts à plus d'un an		245,1	433,6	431,6	2.831
Titres de participation	7	499,8	330,2	497,7	3.265
Sociétés mises en équivalence	8	405,1	406,4	433,7	2.845
Autres immobilisations financières		137,8	134,5	169,1	1.109
		<u>1.287,8</u>	<u>1.304,7</u>	<u>1.532,1</u>	<u>10.050</u>
Actif immobilisé		<u>10.490,8</u>	<u>10.531,0</u>	<u>10.658,9</u>	<u>69.918</u>
Stocks	9	1.058,0	927,5	903,6	5.927
Clients et comptes rattachés	10	2.087,5	1.756,2	1.720,7	11.287
Autres comptes débiteurs	10	723,8	714,1	721,4	4.732
Prêts à moins d'un an		151,5	135,2	143,3	940
Valeurs mobilières de placement		496,6	506,3	522,9	3.430
Disponibilités		369,5	459,3	371,5	2.437
Actif circulant		<u>4.886,9</u>	<u>4.498,6</u>	<u>4.383,4</u>	<u>28.753</u>
Total de l'actif		<u>15.377,7</u>	<u>15.029,6</u>	<u>15.042,3</u>	<u>98.671</u>

PASSIF

Capital (composé d'actions au nominal de 10 francs, nombre d'actions émises : 1998 : 73.924.810 ; 1997 : 73.071.609 ; 1996 : 72.639.149)		110,7	111,5	112,7	739
Primes		2.660,2	2.707,0	2.811,8	18.444
Bénéfices accumulés	11	3.935,3	4.316,1	4.711,1	30.903
Différences de conversion		(455,2)	(363,4)	(504,4)	(3.309)
Actions conservées		(94,7)	(259,0)	(617,5)	(4.050)
Capitaux propres (part du Groupe)		<u>6.156,3</u>	<u>6.512,2</u>	<u>6.513,7</u>	<u>42.727</u>
Intérêts minoritaires		738,8	755,7	783,1	5.137
Emprunts obligataires convertibles	13	1.113,6	1.095,3	1.049,8	6.886
Dettes à plus d'un an	14	2.474,3	2.188,9	2.053,2	13.468
Provisions pour retraites	15	410,6	377,0	364,2	2.389
Autres provisions et passifs à plus d'un an	16	550,0	439,0	387,3	2.541
Capitaux permanents		<u>11.443,6</u>	<u>11.368,1</u>	<u>11.151,3</u>	<u>73.148</u>
Fournisseurs et comptes rattachés	17	1.746,1	1.651,8	1.650,9	10.829
Autres comptes créditeurs	17	1.620,7	1.576,0	1.575,3	10.333
Emprunts à moins d'un an et banques		567,3	433,7	664,8	4.361
Dettes à moins d'un an		<u>3.934,1</u>	<u>3.661,5</u>	<u>3.891,0</u>	<u>25.523</u>
Total du passif		<u>15.377,7</u>	<u>15.029,6</u>	<u>15.042,3</u>	<u>98.671</u>

Voir l'Annexe pages 60 à 90 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES

TABLEAUX CONSOLIDES D'ANALYSE DE LA VARIATION DE TRESORERIE

<u>(En millions de francs)</u>	Euros			Francs
	1996	1997 (millions)	1998	1998 (millions)
Bénéfice net	515,6	558,6	598,1	3.923
Intérêts minoritaires dans les bénéfices des sociétés intégrées	93,6	82,0	96,8	635
Part du résultat des sociétés mises en équivalence	(24,1)	(32,2)	(25,3)	(166)
Dotations aux amortissements	677,5	735,7	701,9	4.604
Plus values de cession d'actifs immobilisés	(16,3)	(168,5)	(13,3)	(87)
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie	(34,2)	53,7	(31,0)	(203)
Marge Brute d'Autofinancement	1.212,1	1.229,3	1.327,2	8.706
Diminution des stocks	41,6	16,9	17,7	116
Variation des créances clients et autres comptes débiteurs	(20,6)	18,6	(48,3)	(317)
Variation des dettes fournisseurs et autres comptes créditeurs	(12,0)	85,2	68,4	449
Autres variations	(9,6)	(15,5)	(6,9)	(45)
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement de l'exercice	(0,6)	105,2	30,9	203
Trésorerie provenant de l'exploitation	1.211,5	1.334,5	1.358,1	8.909
Investissements industriels	(683,6)	(796,7)	(710,8)	(4.663)
Investissements financiers	(1.140,3)	(470,0)	(485,4)	(3.184)
Cessions et réalisations d'actifs (y compris endettement des sociétés cédées à la date de cession)	120,4	1.016,5	237,8	1.560
Trésorerie provenant des opérations d'investissement désinvestissement	(1.703,5)	(250,2)	(958,4)	(6.287)
Augmentation du capital et des primes	139,6	47,6	106,0	695
Acquisition d'actions conservées	(29,4)	(155,8)	(358,1)	(2.349)
Dividendes versés aux actionnaires de GROUPE DANONE et aux minoritaires des sociétés intégrées	(219,7)	(218,0)	(252,6)	(1.657)
Variation nette des dettes à long terme	1.039,9	(198,5)	101,8	668
Augmentation nette des prêts à plus d'un an et autres valeurs immobilisées	(119,5)	(209,5)	(54,9)	(360)
Variation nette de l'endettement à moins d'un an	(588,0)	(281,0)	17,8	117
Variation des valeurs mobilières de placement	281,1	6,1	(31,5)	(207)
Trésorerie provenant des opérations de financement	504,0	(1.009,1)	(471,5)	(3.093)
Incidence des variations de taux de change	20,3	14,6	(16,0)	(105)
Variation globale de la trésorerie	32,3	89,8	(87,8)	(576)
Disponibilités au 1^{er} janvier	337,2	369,5	459,3	3.013
Disponibilités au 31 décembre	369,5	459,3	371,5	2.437

Voir l'Annexe pages 60 à 90 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

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

	En nombre d'actions		En millions d'euros					Capitaux propres Part du Groupe
	Composant le capital	En circulation	Capital	Primes	Bénéfices accumulés	Différences de conversion	Actions conservées	
Situation au								
31 décembre 1995	71.295.796	70.098.083	108,7	2.522,5	3.606,2	(644,5)	(66,0)	5.526,9
Augmentation de capital	1.343.321	1.343.321	2,0	137,7				139,7
Conversion d'obligations	32	32						—
Résultat de l'exercice 1996					515,6			515,6
Dividendes distribués					(186,5)			(186,5)
Différences de conversion						189,3		189,3
Variation des actions conservées		(246.413)					(28,7)	(28,7)
Situation au								
31 décembre 1996	72.639.149	71.195.023	110,7	2.660,2	3.935,3	(455,2)	(94,7)	6.156,3
Augmentation de capital	432.173	432.173	0,8	46,8				47,6
Conversion d'obligations	287	287						—
Résultat de l'exercice 1997					558,6			558,6
Dividendes distribués					(184,5)			(184,5)
Différences de conversion						91,8		91,8
Variation des actions conservées		(1.060.453)					(164,3)	(164,3)
Résultat sur cession d'actions conservées					6,7			6,7
Situation au								
31 décembre 1997	73.071.609	70.567.030	111,5	2.707,0	4.316,1	(363,4)	(259,0)	6.512,2
Augmentation de capital	345.731	345.731	0,4	41,6				42,0
Conversion d'obligations	507.470	507.470	0,8	63,2				64,0
Résultat de l'exercice 1998					598,1			598,1
Dividendes distribués					(203,1)			(203,1)
Différences de conversion						(141,0)		(141,0)
Variation des actions conservées		(1.493.077)					(358,5)	(358,5)
Situation au								
31 décembre 1998	73.924.810	69.927.154	112,7	2.811,8	4.711,1	(504,4)	(617,5)	6.513,7

Au 31 décembre 1998, les différences négatives de conversion relatives aux monnaies de la zone Euro s'élèvent à 459,6 millions d'euros.

Voir l'Annexe pages 60 à 90 qui fait partie intégrante des comptes consolidés.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE

Les comptes consolidés des exercices 1996 à 1998, ont été convertis en euros, sur la base du cours officiel de l'euro à savoir, 1 euro équivalent à 6,55957 francs français.

NOTE 1—Principes comptables et méthodes d'évaluation

A. Principes de consolidation

Les comptes consolidés de GROUPE DANONE et de ses filiales ("le Groupe") sont établis dans le cadre des dispositions légales et réglementaires actuellement en vigueur en France.

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

L'application des principes comptables généralement admis aux Etats-Unis (sur la base d'un amortissement des marques sur une durée de 40 ans) se traduirait au 31 décembre 1998 par une réduction du résultat net consolidé de 44,7 millions d'euros (46,2 et 44,0 millions d'euros aux 31 décembre 1997 et 1996, respectivement) qui serait ainsi ramené à 553,4 millions d'euros au 31 décembre 1998 (512,4 et 471,5 millions d'euros aux 31 décembre 1997 et 1996, respectivement), et par une diminution des capitaux propres consolidés de 457,1 millions d'euros (377,8 et 417,7 millions d'euros au 31 décembre 1997 et 1996, respectivement) qui seraient ainsi ramenés à 6.056,6 millions d'euros au 31 décembre 1998 (6.134,4 et 5.738,6 millions d'euros aux 31 décembre 1997 et 1996, respectivement).

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

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

En 1998, sur 158 sociétés consolidées (156 en 1997), 139 font l'objet d'une intégration globale (140 en 1997, 142 en 1996) et 19 d'une mise en équivalence (16 en 1997, 14 en 1996). La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation au 31 décembre 1998, des sociétés entrées et des sociétés sorties figure à la Note 27.

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

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

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

Traduction des opérations en devises

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

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Dans le cas général où la monnaie fonctionnelle est la monnaie nationale les postes du bilan sont exprimés sur la base des cours officiels de fin d'exercice, les postes du compte de résultat sont convertis en utilisant pour chaque devise le cours moyen de l'exercice, et les différences de conversion engendrées par la traduction en francs français des comptes des sociétés étrangères sont incluses dans les capitaux propres, au compte "Différences de conversion", jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels elles se rapportent soient vendus ou liquidés.

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

C. Immobilisations incorporelles

Ecarts d'acquisition : "goodwills"

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

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

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

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

Marques et autres immobilisations incorporelles

L'affectation de l'écart de première consolidation aux marques concerne uniquement des marques acquises de valeur importante et durable, soutenues par des dépenses de publicité.

Leur évaluation, effectuée avec l'aide de consultants spécialisés, tient compte en particulier de leur notoriété et de leur contribution aux résultats. Ces marques qui bénéficient d'une protection juridique ne font pas l'objet d'amortissement. Une provision pour dépréciation est comptabilisée dans les résultats si leur valeur vient à décliner de façon importante et durable.

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

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

D. Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

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

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

E. Titres de participation

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

F. Stocks

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

G. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur prix de revient ou à leur valeur de marché lorsque celle-ci s'avère inférieure. Aux 31 décembre 1998 et 1997, la valeur de marché de ces actifs est proche de leur prix de revient.

H. Disponibilités

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

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

I. Actions conservées

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 conservées".

J. Subventions

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

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

K. Impôts différés

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

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

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

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

Les engagements du Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies et des indemnités de départ à la retraite sont déterminés en appliquant une méthode actuarielle prospective 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 prospective, 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.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

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

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

N. Chiffre d'affaires

Le revenu des ventes est enregistré à l'expédition des produits. Le chiffre d'affaires est constaté net de droits d'accises, de remises et ristournes autres que des remises promotionnelles ponctuelles accordées aux clients qui sont classées en frais sur ventes.

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 1998, 1997 et 1996 respectivement à 592,6, 608,1 et 526,6 millions d'euros.

P. Frais de recherche et développement

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

Q. Eléments exceptionnels

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

R. Bénéfice par action

Le "Bénéfice net" est déterminé en fonction du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'année, après déduction des actions de la société GROUPE DANONE détenues par des sociétés consolidées par intégration globale.

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

S. Utilisation d'estimations

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

T. Reclassements

La présentation de certains éléments des états financiers au 31 décembre 1997 et 1996 a été modifiée, afin de la rendre homogène avec les règles adoptées au 31 décembre 1998.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 2—Éléments exceptionnels

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

Après impôts et intérêts minoritaires, l'impact de ces éléments sur le résultat net est négatif de 21,8 millions d'euros.

Les éléments exceptionnels de 1997 correspondaient aux opérations suivantes :

- Cession des activités du Groupe dans le domaine des pâtes, plats cuisinés appertisés, sauces, soupes et confiserie principalement en France, mais aussi en Belgique, en Italie et en Espagne. Ces cessions ont dégagé une plus-value globale de 166,8 millions d'euros.
- Apport des activités de plats cuisinés en Nouvelle Zélande à une société, détenue conjointement avec un industriel local, dont le Groupe ne détient qu'une participation minoritaire. Cette cession a dégagé une moins value de 40 millions d'euros.
- Provisions pour dépréciation d'actifs corporels et incorporels et coûts de restructuration pour un montant de 109 millions d'euros destinés à ramener à leur valeur de marché les activités de pâtes en Allemagne et en Espagne conservées au 31 décembre 1997.
- Compléments de provisions pour restructurations à hauteur de 11,7 millions d'euros pour des projets en cours au 31 décembre 1997.

Après impôts et intérêts minoritaires l'impact négatif de ces éléments exceptionnels sur le résultat net était de 4,9 millions d'euros.

NOTE 3—Investissements financiers

En 1998, les investissements financiers concernent principalement :

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

En 1997, les investissements financiers concernaient principalement :

- l'acquisition des activités Yoghourts du Groupe Mastellone par la société Danone Argentine ;
- des participations complémentaires dans les sociétés Campineira (Biscuits au Brésil), San Miguel (Bière en Espagne), Wahaha (Boissons lactées en Chine) et Dongxihu (Bière en Chine) ; et
- les prises de participation dans les sociétés Hayat (Eau Minérale en Turquie), Stial et Socoges (production et distribution de Produits laitiers frais en Tunisie).

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 3—Investissements financiers (suite)

En 1996, les investissements financiers concernaient principalement :

- les prises de contrôle dans les sociétés Aguas Minerales (Eaux minérales en Argentine), Haomen (Bière en Chine), Wahaha (Boissons lactées en Chine), et en fin d'année de Dongxihu (Bière en Chine) ;
- les prises de participation dans les sociétés Aymoré (Biscuits au Brésil), Clover (Produits laitiers frais en Afrique du Sud), Centrale Laitière du Maroc (Yoghourts), et Strauss (Produits laitiers frais en Israël) ; et
- des participations complémentaires dans les sociétés Galbani, San Miguel, Panzolim, Alken-Maes, BE International Foods et Bonafont ainsi que dans des entreprises de distribution de bières et autres boissons.

NOTE 4—Informations pro-forma non auditées

La comparaison des résultats des exercices 1998 et 1997 est notamment affectée par des variations de taux de conversion et les mouvements de périmètre intervenus en 1998 et en 1997 à savoir :

- les cessions intervenues en 1997 et 1998 décrites en Note 2.
- Les consolidations par intégration globale en 1998 de Danone Clover (Produits laitiers frais en Afrique du Sud), Shenzhen Health Drinks (Eaux en Chine).
- Les mises en équivalence en 1998 des sociétés Stial (Produits laitiers frais en Tunisie), Danone Hayat (Eaux en Turquie) et Aqua (Eaux en Indonésie).

Les données 1997 pro-forma présentées ci-dessous, non auditées, ont été évaluées en retenant un périmètre, une structure et des taux de conversion identiques à ceux de 1998. Elles sont donc comparables à celles de 1998 mais elles ne représentent pas nécessairement des résultats réels.

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1998</u>	<u>1997</u>
		<u>(pro forma)</u>
Chiffre d'affaires net	12.935,0	12.360,4
Résultat opérationnel	1.293,2	1.164,5
Bénéfice net	<u>598,1</u>	<u>523,8</u>

La comparaison des résultats des exercices 1997 et 1996 était notamment affectée par des variations de taux de conversion, une augmentation du taux d'impôt des sociétés françaises de 36,66 % à 41,66 %, des mouvements de périmètre :

- la consolidation par intégration globale pour la première fois au 1^{er} janvier 1997, des sociétés Bonafont, Dongxihu et de l'activité Yoghourts de Danone Argentine,
- la mise en équivalence des sociétés Centrale Laitière du Maroc et Strauss,
- L'augmentation du pourcentage de participation dans les sociétés San Miguel et Campineira,
- les cessions décrites en Note 2.

Les données 1996 pro-forma présentées, ci-dessous, non auditées ont été évaluées en retenant un périmètre, une structure, des taux de conversion et taux d'imposition des sociétés françaises identiques à

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

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

ceux de 1997. Elles sont donc comparables à celles de 1997 mais elles ne représentent pas nécessairement des résultats réels :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1997</u>	<u>1996</u> (pro forma)
Chiffre d'affaires net	13.488,1	13.188,4
Résultat opérationnel	1.224,0	1.150,2
Bénéfice net	<u>558,6</u>	<u>485,5</u>

NOTE 5—Immobilisations corporelles

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Terrains	269,2	284,8	278,7
Constructions et immeubles locatifs	2.044,3	1.988,7	1.993,9
Installations techniques, matériel et outillage industriels	5.238,5	5.277,9	5.433,6
Emballages commerciaux récupérables	335,0	352,3	359,3
Matériel de transport, matériel de bureau et autres immobilisations	466,6	486,5	504,9
Immobilisations en cours	275,5	379,1	298,1
Total	<u>8.629,1</u>	<u>8.769,3</u>	<u>8.868,5</u>
Amortissements cumulés	<u>(4.939,1)</u>	<u>(4.966,5)</u>	<u>(5.113,1)</u>
Montant net	<u><u>3.690,0</u></u>	<u><u>3.802,8</u></u>	<u><u>3.755,4</u></u>

NOTE 6—Immobilisations incorporelles

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Goodwills	4.045,4	4.131,7	4.157,3
Marques	1.833,9	1.839,9	1.786,7
Autres immobilisations incorporelles	539,4	550,3	594,4
Total	<u>6.418,7</u>	<u>6.521,9</u>	<u>6.538,4</u>
Amortissements des goodwills	<u>(568,0)</u>	<u>(728,4)</u>	<u>(763,3)</u>
Amortissements des autres immobilisations incorporelles	<u>(337,7)</u>	<u>(370,0)</u>	<u>(403,7)</u>
Amortissements cumulés	<u>(905,7)</u>	<u>(1.098,4)</u>	<u>(1.167,0)</u>
Montant net	<u><u>5.513,0</u></u>	<u><u>5.423,5</u></u>	<u><u>5.371,4</u></u>

Goodwills

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Au 1 ^{er} janvier	2.843,4	3.477,4	3.403,3
Augmentations de l'exercice	722,9	383,0	136,9
Diminutions de l'exercice	—	(350,5)	(42,8)
Amortissements	<u>(88,9)</u>	<u>(106,6)</u>	<u>(103,4)</u>
Au 31 décembre	<u><u>3.477,4</u></u>	<u><u>3.403,3</u></u>	<u><u>3.394,0</u></u>

Les augmentations et diminutions des exercices 1998 et 1997 proviennent essentiellement des acquisitions et cessions des sociétés intégrées globalement ou mises en équivalence, telles que décrites en Notes 2 et 4.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 6—Immobilisations incorporelles (suite)

L'amortissement de 103,4 millions d'euros est comptabilisé pour 90,3 millions d'euros à la rubrique "Autres charges et produits" pour les sociétés intégrées globalement (93,9 millions d'euros en 1997 et 78,2 millions d'euros en 1996) et pour 13,1 millions d'euros à la rubrique "Résultat des sociétés mises en équivalence" (12,7 millions d'euros en 1997 et 10,7 millions d'euros en 1996).

Les goodwill constatés sur les sociétés mises en équivalence s'élèvent à 416,8 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 1998 (365,3 millions d'euros au 31 décembre 1997).

Aucun montant individuel ne représente plus de 5 % du total de ce poste, à l'exception des goodwill des sociétés Galbani, Lu et Volvic dont le montant net total s'élève à 1,3 milliard d'euros environ au 31 décembre 1998.

Marques

La variation de l'exercice provient, à hauteur de 15,8 millions d'euros, des cessions de l'exercice et pour le solde, de l'effet des variations des taux de conversion. La variation de 1997 par rapport à 1996 provenait à hauteur de 29,3 millions d'euros de cessions de l'exercice et pour le solde de l'effet des variations des taux de conversion.

NOTE 7—Titres de participation

<u>(En millions d'euros et en valeurs nettes)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Participations consolidées en début d'année suivante	138,3	32,9	121,8
Participations contrôlées de façon majoritaire	180,5	156,4	173,6
Participations minoritaires supérieures à 20 %	4,3	10,5	7,6
Participations inférieures à 20 %	<u>176,7</u>	<u>130,4</u>	<u>194,7</u>
Total	<u>499,8</u>	<u>330,2</u>	<u>497,7</u>

Ce poste comprend au 31 décembre 1998 l'investissement dans la société Aquapenn et regroupe les participations au Groupe dans un grand nombre de sociétés qui ne remplissent pas les critères de consolidation (notamment des entreprises de distribution de bière et autres boissons).

NOTE 8—Sociétés mises en équivalence

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Au 1 ^{er} janvier	306,3	405,1	406,4
Mises en équivalence de l'exercice (Note 4)	105,9	35,6	29,6
Cessions de l'exercice (Note 2)	—	(41,9)	—
Résultats	24,1	32,2	25,3
Dividendes versés	(23,6)	(15,9)	(16,5)
Autres variations	<u>(7,6)</u>	<u>(8,7)</u>	<u>(11,1)</u>
Au 31 décembre	<u>405,1</u>	<u>406,4</u>	<u>433,7</u>

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

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDÉS
ANNEXE (suite)

NOTE 8—Sociétés mises en équivalence (suite)

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Chiffre d'affaires :			
—Europe de l'Ouest	1.454,4	1.346,7	1.521,0
—International	897,9	1.490,2	1.628,8
Bénéfice net	116,9	162,5	133,8
Capitaux propres	<u>1.488,2</u>	<u>1.756,7</u>	<u>1.777,7</u>

NOTE 9—Stocks

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Marchandises	90,6	119,5	96,8
Matières et fournitures	340,1	306,7	280,5
Produits semi-ouvrés et travaux en cours	94,2	70,3	65,7
Produits finis	515,4	426,6	446,7
Emballages commerciaux non récupérables	58,4	41,0	47,9
Moins provisions	<u>(40,7)</u>	<u>(36,6)</u>	<u>(34,0)</u>
Montant net	<u>1.058,0</u>	<u>927,5</u>	<u>903,6</u>

NOTE 10—Clients et comptes rattachés—Autres comptes débiteurs

Clients et comptes rattachés

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Clients et comptes rattachés	1.556,5	1.740,7	1.669,2
Effets à recevoir	632,7	125,5	152,6
Moins provision pour dépréciation des créances douteuses	<u>(101,7)</u>	<u>(110,0)</u>	<u>(101,1)</u>
Montant net	<u>2.087,5</u>	<u>1.756,2</u>	<u>1.720,7</u>
Dont effets escomptés non échus	<u>4,6</u>	<u>8,7</u>	<u>8,1</u>

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Au 1 ^{er} janvier	79,5	101,7	110,0
Dotations (nettes de reprises) de l'exercice	44,4	31,7	22,5
Utilisations de l'exercice	(18,3)	(24,5)	(27,9)
Effet des variations de taux de change	<u>(3,9)</u>	<u>1,1</u>	<u>(3,5)</u>
Au 31 décembre	<u>101,7</u>	<u>110,0</u>	<u>101,1</u>

Compte tenu du nombre important de clients répartis dans de très nombreux pays, le Groupe considère qu'il n'y a pas de risque de crédit significatif, ni de dépendance économique marquée vis-à-vis d'un client en particulier.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 10—Clients et comptes rattachés—Autres comptes débiteurs (suite)

Autres comptes débiteurs

(En millions d'euros)

	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Etat et collectivités	309,3	272,4	263,9
Intérêts courus à recevoir	68,6	29,9	29,3
Charges constatées d'avance	52,6	54,9	59,3
Acomptes versés aux fournisseurs	51,1	47,7	42,8
Autres	<u>242,2</u>	<u>309,2</u>	<u>326,1</u>
Total	<u>723,8</u>	<u>714,1</u>	<u>721,4</u>

NOTE 11—Bénéfices accumulés

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

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

NOTE 12—Options de souscription et d'achat d'actions

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

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

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

<u>Année d'octroi des options</u>	<u>Prix de souscription ou d'achat</u> (en euros)	<u>Nombre d'options non exercées au 31 décembre 1998</u>
1993	107,2-111,4	122.440
1994	98,5-117,1	97.850
1995	91,5-118,8	242.495
1996	99,1-110,2	270.700
1997	128,2-133,5	225.100
1998	156,0-232,3	<u>305.500</u>
Total		<u>1.264.085</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 12—Options de souscription et d'achat d'actions (suite)

Les mouvements de l'exercice ont été les suivants :

<u>(Nombre d'options)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Options en circulation au 1 ^{er} janvier	1.142.868	1.450.135	1.170.267
Options consenties	373.500	233.500	305.500
Options levées	(18.220)	(336.763)	(206.882)
Options échues non exercées	(48.013)	(176.605)	(4.800)
Options en circulation au 31 décembre	<u>1.450.135</u>	<u>1.170.267</u>	<u>1.264.085</u>

NOTE 13—Emprunts obligataires convertibles

Les obligations convertibles correspondent :

- à l'emprunt émis, pour 504 millions d'euros en janvier 1990 par GROUPE DANONE au taux de 6,6 %. La prime de remboursement de 13,7 euros par obligation est provisionnée linéairement sur la durée de vie de l'emprunt. L'emprunt, émis à l'origine pour une durée de 10 ans, et qui devait être amorti en totalité en janvier 2000, sous réserve de la conversion pouvant avoir lieu à tout moment à raison de 1,1 action par obligation, a été appelé au remboursement anticipé le 1^{er} janvier 1999.
- à l'emprunt émis pour 609,8 millions d'euros en octobre 1993 par GROUPE DANONE. Les obligations émises au prix de 154,7 euros portent intérêt au taux de 3 % l'an. La prime de remboursement de 34,1 euros par obligation est provisionnée linéairement sur la durée de vie de l'emprunt. L'emprunt est émis pour une durée de 8 ans et sera amorti en totalité le 1^{er} janvier 2002 sous réserve de la possibilité pour GROUPE DANONE de procéder à un remboursement anticipé si le cours de l'action dépasse certains niveaux. La conversion pourra s'effectuer à tout moment à raison d'une action pour une obligation.

NOTE 14—Dettes à plus d'un an

Répartition par nature

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Emprunts obligataires (taux d'intérêt moyen : 7 % — 1997 : 7,0 %, 1996 : 7,3 %)	1.011,4	851,6	863,6
Emprunts bancaires, autres emprunts et fonds de participation (taux d'intérêt moyen : 3,4 % — 1997 : 3,6 %, 1996 : 4 %)	1.735,9	1.549,2	1.610,9
Moins partie à moins d'un an	(273,0)	(211,9)	(421,3)
Total	<u>2.474,3</u>	<u>2.188,9</u>	<u>2.053,2</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 14—Dettes à plus d'un an (suite)

Répartition par échéances et par devises

Années d'échéance	1996	Années d'échéance	1997	Années d'échéance	1998		1996	1997	1998
(En millions de francs)									
1998	68,3	1999	335,2	2000	216,6	Franc Français	2.441,0	2.157,0	2.009,4
1999	328,1	2000	157,2	2001	315,5	Roupie Indienne	—	—	10,1
2000	79,7	2001	317,4	2002	216,3	Florin	0,6	—	9,5
2001	294,6	2002	217,1	2003	121,5	Renminbi Chinois	0,5	11,9	9,1
2002-2006	385,5	2003-2007	552,2	2004-2008	578,7	Lire	11,0	8,0	5,0
Après 2006	1.304,5	Après 2007	594,4	Après 2008	598,2	Franc Belge	3,0	3,7	3,2
Indéterminées	13,6	Indéterminées	15,4	Indéterminées	6,4	Dollar Singapour	10,1	1,1	1,7
						Dollar USA	3,4	1,8	—
						Peseta	2,3	1,7	1,2
						Livre Sterling	0,9	2,0	0,9
						Autres	1,5	1,7	3,1
Total	<u>2.474,3</u>	Total	<u>2.188,9</u>	Total	<u>2.053,2</u>	Total	<u>2.474,3</u>	<u>2.188,9</u>	<u>2.053,2</u>

Au 31 décembre 1998, le Groupe bénéficie d'engagements reçus des banques et autres organismes financiers, lui offrant la possibilité d'utiliser 2.506 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme, au-delà de l'endettement figurant au bilan à cette date (2.736 millions d'euros au 31 décembre 1997, 2.441 millions d'euros au 31 décembre 1996). Dans le cadre de cet engagement à long terme des prêteurs, le Groupe utilise au 31 décembre 1998 l'équivalent de 592,4 millions d'euros (589,4 millions d'euros en 1997, 1.262,4 millions d'euros en 1996) ; cette dette est classée en long terme.

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

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

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

Filiales Françaises

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

- prise en compte des facteurs de rotation de personnel et de mortalité ;
- âge de départ en retraite entre 60 et 65 ans selon la catégorie à laquelle appartient chaque salarié ;
- taux d'actualisation : entre 4,5 % et 5 % ;
- taux de croissance des salaires entre 3,5 % et 4,0 % selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient.

Le taux de rendement des fonds est de l'ordre de 10 % en 1998 (16 % en 1997, 15 % en 1996).

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

**NOTE 15—Provisions pour engagements de retraite, indemnités de fin de carrière, et prévoyance
(suite)**

Filiales étrangères

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

- prise en compte des facteurs de rotation de personnel et de mortalité ;
- âge de départ en retraite entre 60 et 65 ans selon la catégorie à laquelle appartient chaque salarié ;
- taux d'actualisation : entre 2,0 % et 7,5 % (2,5 % et 9 % en 1997, 5 % et 9 % en 1996) ;
- taux de croissance des salaires entre 1,6 % et 5,5 % (1,5 % et 6 % en 1997, 4 % et 7 % en 1996) selon l'âge de chaque salarié et la catégorie à laquelle il appartient.

Les taux de rendement des fonds sont compris entre 5 % et 9 % en 1998 (2 % et 27 % en 1997, 6 % et 13 % en 1996).

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 1998, 1997 et 1996.

(En millions d'euros)	1996		1997		1998	
	France	Etranger	France	Etranger	France	Etranger
Droits accumulés sans projection de salaire	226,8	503,0	218,0	551,3	238,9	602,5
Droits accumulés avec projection de salaire	252,0	602,3	248,5	636,3	258,1	650,8
Valeur de marché des fonds	53,8	365,8	59,6	444,6	61,0	463,6
Droits accumulés supérieurs aux fonds	198,2	236,5	188,9	191,7	197,1	187,2
Eléments non amortis :						
Ecarts actuariels et modifications de plans	38,9	(14,8)	29,4	(25,8)	25,6	(5,5)
Engagements provisionnés au bilan	159,3	251,3	159,5	217,5	171,5	192,7

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 9,5 millions d'euros, 9,2 millions d'euros et 11 millions d'euros au 31 décembre 1998, 1997 et 1996, respectivement, et sont reprises à la rubrique "Droits accumulés avec projection de salaire" du tableau ci-dessus.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 15—Provisions pour engagements de retraite, indemnités de fin de carrière, et prévoyance
(suite)

Les variations durant les exercices 1998 et 1997, ainsi que les charges comptabilisées peuvent s'analyser de la façon suivante :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Droits accumulés avec projection de salaire</u>	<u>Valeur de marché des fonds</u>	<u>Éléments non amortis</u>	<u>Engagements provisionnés au bilan</u>
Au 1 ^{er} janvier 1997	854,3	419,6	24,1	410,6
<i>Charge de l'exercice :</i>				
—Droits acquis	44,5	—	—	44,5
—Effet de l'actualisation	44,8	—	—	44,8
—Rendement des fonds	—	51,2	—	(51,2)
—Amortissement des écarts	—	—	(18,1)	18,1
Prestations versées aux retraités	(66,2)	(22,1)	—	(44,1)
Cotisations versées aux fonds	—	22,7	—	(22,7)
Écarts actuariels non constatés au bilan	19,5	20,8	(1,3)	—
Éléments relatifs aux filiales cédées en 1997	(21,0)	—	—	(21,0)
Effet de la variation des taux de change	8,9	12	(1,1)	(2,0)
Solde au 31 décembre 1997	<u>884,8</u>	<u>504,2</u>	<u>3,6</u>	<u>377,0</u>

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>Droits accumulés avec projection de salaire</u>	<u>Valeur de marché des fonds</u>	<u>Éléments non amortis</u>	<u>Engagements provisionnés au bilan</u>
Solde au 1 ^{er} janvier 1998	884,8	504,2	3,6	377,0
<i>Charge de l'exercice :</i>				
—Droits acquis	41,8	—	—	41,8
—Effet de l'actualisation	31,0	—	—	31,0
—Rendement des fonds	—	24,4	—	(24,4)
—Amortissement des écarts	—	—	(5,5)	5,5
Prestations versées aux retraités	(47,3)	(19,5)	—	(27,8)
Cotisations versées aux fonds	—	13,6	—	(13,6)
Écarts actuariels non constatés au bilan	13,4	3,3	10,1	—
Effet de la variation des taux de change	(12,3)	(12,1)	—	(0,2)
Autres mouvements	(2,5)	10,7	11,9	(25,1)
Solde au 31 décembre 1998	908,9	524,6	20,1	364,2

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

Les charges comptabilisées comprennent les éléments suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Revalorisation des droits acquis	19,2	44,5	41,8
Intérêts (impact de l'actualisation)	36,6	44,8	31,0
Rendement des fonds	(43,7)	(51,2)	(24,4)
Amortissement des écarts actuariels	4,3	18,1	5,5
Charge nette de la période	<u>16,4</u>	<u>56,2</u>	<u>53,9</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 16—Autres provisions et passifs à plus d'un an

(En millions d'euros)	1996	1997	1998
Restructurations	232,6	124,9	31,1
Autres provisions pour risques et charges	234,9	304,0	296,1
Impôts différés	55,2	(13,4)	37,3
Subventions d'investissement	27,3	23,5	22,8
Total	<u>550,0</u>	<u>439,0</u>	<u>387,3</u>

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
Provision au 1 ^{er} janvier 1996	234,0	58,7	74,4	367,1
Utilisations de l'exercice	(99,1)	(22,9)	(27,1)	(149,1)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises	6,1	1,5	0,5	8,1
Effet des variations de taux de change	3,0	1,5	2,0	6,5
Provision au 31 décembre 1996	<u>144,0</u>	<u>38,8</u>	<u>49,8</u>	<u>232,6</u>
Dotations de l'exercice	37,0	—	11,9	48,9
Utilisations de l'exercice	(97,4)	(24,9)	(45,1)	(167,4)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises	—	8,2	—	8,2
Effet des variations de taux de change	1,8	0,5	0,3	2,6
Provision au 31 décembre 1997	<u>85,4</u>	<u>22,6</u>	<u>16,9</u>	<u>124,9</u>
Dotations de l'exercice	20,5	21,3	10,2	52,0
Utilisations de l'exercice	(84,2)	(39,2)	(23,3)	(146,7)
Provisions constituées sur situation nette d'ouverture de sociétés acquises	1,5	—	—	1,5
Effet des variations de taux de change	(0,3)	(0,3)	—	(0,6)
Provision au 31 décembre 1998	<u>22,9</u>	<u>4,4</u>	<u>3,8</u>	<u>31,1</u>

Autres provisions pour risques et charges

Les autres provisions pour risques et charges comprennent notamment :

- les provisions mathématiques constituées par Danone Ré, la société de réassurance du Groupe pour 58 millions d'euros ;
- la provision pour prime de remboursement des emprunts obligataires convertibles pour 77 millions d'euros (voir également la Note 13) ;
- diverses provisions pour risques estimées nécessaires pour couvrir les risques qui découlent de l'activité industrielle, commerciale et financière du Groupe.

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 17—Fournisseurs et comptes rattachés—Autres comptes créditeurs

Fournisseurs et comptes rattachés

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Fournisseurs	1.412,0	1.375,7	1.359,5
Effets à payer	334,1	276,1	291,4
Total	<u>1.746,1</u>	<u>1.651,8</u>	<u>1.650,9</u>

Autres comptes créditeurs

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Personnel et charges sociales	394,2	312,1	325,8
Remises de fin d'année à accorder aux clients	355,2	279,1	270,9
Etat et collectivités	286,0	274,7	155,0
Dette de consignation d'emballages	153,2	148,0	140,9
Intérêts courus à payer	125,3	95,4	20,9
Impôts à payer	(45,4)	77,6	94,4
Autres	352,2	389,1	567,4
Total	<u>1.620,7</u>	<u>1.576,0</u>	<u>1.575,3</u>

NOTE 18—Rémunérations et effectifs

Les frais de personnel du Groupe (charges sociales comprises) s'élèvent pour l'exercice 1998 à 2.135 millions d'euros (2.309 millions d'euros en 1997, 2.206 millions d'euros en 1996) dont 5,6 millions (4,4 millions en 1997 et 1996) correspondent aux rémunérations allouées au titre de l'exercice aux membres des organes de Direction du Groupe.

Les effectifs des sociétés intégrées globalement aux 31 décembre 1998 et 1997 s'analysent comme suit :

	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
France	25.592	21.225	20.343
Reste de l'Europe	25.295	23.747	21.827
International	30.692	35.659	36.775
Total Groupe	<u>81.579</u>	<u>80.631</u>	<u>78.945</u>

A périmètre comparable, les effectifs du Groupe s'élèvent aux 31 décembre 1998 et 1997, respectivement à 78.945 et 79.700 personnes.

NOTE 19—Dotation aux amortissements

La dotation aux amortissements se décompose ainsi :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Immobilisations corporelles	545,6	592,4	554,3
Goodwills	78,2	93,9	90,3
Autres immobilisations incorporelles	53,7	49,4	57,3
Total	<u>677,5</u>	<u>735,7</u>	<u>701,9</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 19—Dotation aux amortissements (suite)

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 goodwill inscrite dans cette ligne ne concerne que les sociétés intégrées globalement.

NOTE 20—Autres charges et (produits)

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Participation et intéressement	121,5	123,2	123,0
Amortissement des goodwill	78,2	93,9	90,3
Autres	9,3	6,1	(0,7)
Total	<u>209,0</u>	<u>223,2</u>	<u>212,6</u>

NOTE 21—Frais financiers nets

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Frais financiers	270,1	262,2	233,2
Produits financiers	(83,7)	(99,9)	(87,2)
Autres éléments financiers nets	3,4	7,8	0,2
Total	<u>189,8</u>	<u>170,1</u>	<u>146,2</u>

Le montant payé au titre des intérêts financiers s'élève en 1998, 1997 et 1996 respectivement à 123, 150 et 176 millions d'euros.

NOTE 22—Impôts sur les bénéfices

Analyse de la charge d'impôts

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Résultat avant impôts :			
• des sociétés françaises	288,4	316,8	333,7
• des sociétés étrangères	661,8	743,2	769,3
Total	<u>950,2</u>	<u>1.060,0</u>	<u>1.103,0</u>
Charge (produit) d'impôts :			
• Impôts courants :			
— des sociétés françaises	152,9	189,5	198,8
— des sociétés étrangères	197,6	265,6	242,8
	350,5	455,1	441,6
• Impôts différés :			
— des sociétés françaises	(37,5)	(25,9)	(50,0)
— des sociétés étrangères	52,1	22,4	41,8
	14,6	(3,5)	(8,2)
Total	<u>365,1</u>	<u>451,6</u>	<u>433,4</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 22—Impôts sur les bénéfices (suite)

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

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

Le montant payé au titre des impôts sur les sociétés s'élève aux 31 décembre 1998, 1997 et 1996 respectivement à 374, 328 et 377 millions d'euros.

Les éléments exceptionnels se traduisent par une économie d'impôts de 17,5 millions d'euros en 1998 et une charge d'impôts de 11 millions d'euros en 1997.

Analyse du taux effectif d'imposition

Le taux effectif d'imposition du Groupe s'élève à 39,3 % en 1998 (42,6 % en 1997 et 38,42 % en 1996), et l'écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 41,66 % en 1998 et 1997 et 36,66 % en 1996 s'analyse comme suit :

<u>(En pourcentage du résultat avant impôts)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Taux courant d'impôt en France	36,66	41,66	41,66
Effet de l'imposition des filiales étrangères	1,42	(2,66)	(3,90)
Effet de l'amortissement des goodwill	1,74	2,60	2,34
Effet d'autres différences	(1,40)	1,00	(0,80)
Taux effectif d'imposition	<u>38,42</u>	<u>42,60</u>	<u>39,30</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 22—Impôts sur les bénéfiques (suite)

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 :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Sur les différences temporaires actif :			
• provisions pour retraite	58,7	67,1	70,0
• provisions pour restructuration	41,3	55,2	35,4
• autres différences	0,8	17,5	—
Sur les déficits reportables :			
• montant brut	40,6	95,4	140,6
• provision pour dépréciation	(28,4)	(50,3)	(60,7)
Impôts différés actifs total à long terme	<u>113,0</u>	<u>184,9</u>	<u>185,3</u>
Sur les différences temporaires passif :			
• amortissements des immobilisations corporelles	(159,2)	(161,7)	(198,8)
• intérêts capitalisés	(9)	(9,8)	(9,6)
• autres différences	—	—	(14,2)
Impôts différés passifs total à long terme	<u>(168,2)</u>	<u>(171,5)</u>	<u>(222,6)</u>
Impôts différés nets à long terme actif (passif) net	<u>(55,2)</u>	<u>13,4</u>	<u>(37,3)</u>

Les cessions réalisées en 1997 (Cf. Note 2) ont dégagé des moins values à long terme reportables qui ont donné lieu à la constatation d'impôts différés actif pour un montant total de 81 millions d'euros. Ces impôts différés ont été dépréciés à hauteur de 50 millions d'euros compte tenu de leur perspective de réalisation à moyen terme.

Au 31 décembre 1998 les impôts différés à court terme représentent un actif net de 43,1 millions d'euros (actif net de 39,5 millions d'euros au 31 décembre 1997, 29 millions d'euros au 31 décembre 1996) et proviennent principalement de différences temporaires entre les résultats fiscaux et sociaux des sociétés du Groupe.

Déficits fiscaux reportables

Les déficits fiscaux reportables, qui s'élèvent à environ 192 millions d'euros au 31 décembre 1998, expirent principalement au delà de l'année 2003 ; de plus, les moins values à long terme, reportables au 31 décembre 1998, s'élèvent à 374 millions d'euros.

NOTE 23—Instruments financiers

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

Couverture du risque de taux

Le financement de l'ensemble des filiales du Groupe DANONE est centralisé, et la Direction Financière du Groupe utilise des instruments financiers pour réduire l'exposition nette du Groupe au risque de taux. Ces instruments financiers sont principalement des contrats d'échange (swaps) et d'options

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 23—Instruments financiers (suite)

de taux d'intérêts négociés de gré à gré avec des contreparties de premier rang. Les montants nominaux compensés de ces contrats et des autres instruments financiers, ainsi que leurs échéances sont les suivants :

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Contrats de swaps de taux, dont l'échéance au 31 décembre est :			
• inférieure à un an	507	26	274
• comprise entre un et cinq ans	778	1.194	1.385
• au-delà de cinq ans	198	207	454
Contrats d'options de taux d'intérêts, dont l'échéance au 31 décembre est :			
• inférieure à un an		(46)	(152,4)
• comprise entre un et cinq ans		572,0	617,4
• au-delà de cinq ans		—	—

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

Compte tenu de ces instruments de couverture, la dette nette consolidée du Groupe au 31 décembre 1998 exposée à une variation des taux, s'élève à environ 3 milliards d'euros (emprunts obligataires convertibles compris), et est à taux fixe à hauteur de 25 % (31 % au 31 décembre 1997 et 41 % au 31 décembre 1996 selon une méthode comparable).

Avant gestion du risque de taux, le taux moyen de la dette nette consolidée du Groupe s'est élevé à 5,22 % en 1998 (4,98 % en 1997). Après gestion, ce taux a été ramené à 4,61 % en 1998 (4,32 % en 1997).

Couverture du risque de change

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

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

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

<u>(En millions d'euros)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Contrats d'(achats) ou de ventes à terme :			
• Dollar Américain	81,5	201,4	317,4
• Livre Sterling	77,9	121,8	89,0
• Euro	(375,9)	(482,5)	(559,3)
• Franc Suisse	57,5	66,1	70,1
• Autres devises	34,0	1,7	(59,9)
Total des (achats) et ventes à terme	<u>(125,0)</u>	<u>(91,5)</u>	<u>(142,7)</u>
Dont—Achats à terme	(829,5)	(942,3)	(831,0)
—Ventes à terme	704,5	850,8	688,3
Options de change achetées	<u>(39,6)</u>	<u>(243,6)</u>	<u>(21,8)</u>
Total des instruments de change	<u>(164,6)</u>	<u>(335,1)</u>	<u>(164,6)</u>

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 23—Instruments financiers (suite)

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 le franc français

Compte tenu du développement international du Groupe, la variation des taux de change a une incidence comptable sur la conversion en francs d'environ 63 % du chiffre d'affaires (60 % en 1997 et 55 % en 1996) et de 56 % du résultat opérationnel du Groupe réalisé par des filiales étrangères (48 % en 1997, 50 % en 1996). Compte tenu également de l'introduction de l'Euro et sur la base des chiffres 1998, la variation des taux de change hors zone Euro aurait une incidence sur la conversion en Euros d'environ 27 % du chiffre d'affaires et 24 % du résultat opérationnel.

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 1998 et 1997 se répartit de la sorte par contrepartie :

<u>(En pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre 1998 et 1997)</u>	<u>1998</u>	<u>1997</u>
Notation de la contrepartie («rating» Standard & Poors)		
• AAA	27 %	20 %
• AA	21 %	33 %
• A	49 %	43 %
• BBB	3 %	4 %

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

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

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 23—Instruments financiers (suite)

Valeur de marché des instruments financiers

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

(En millions d'euros)	1996		1997		1998	
	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché	Valeur nette comptable	Valeur de marché
Bilan et hors bilan—Actifs et (Passifs)						
<i>Hors éléments de dette nette</i>						
Prêts à plus d'un an	245,1	245,1	433,6	433,6	431,6	431,6
Titres de participation	499,8	511,5	330,2	389,0	497,7	592,8
Sociétés mises en équivalence . . .	405,1	429,3	406,4	409,5	433,7	443,0
Autres immobilisations						
financières	137,8	146,7	134,5	138,8	169,1	169,1
Créances d'exploitation	2.811,3	2.811,3	2.470,3	2.470,3	2.442,1	2.442,1
Prêts à moins d'un an	151,5	151,5	135,2	135,2	143,3	143,3
Dettes d'exploitation	(3.366,8)	(3.366,8)	(3.227,8)	(3.227,8)	(3.226,2)	(3.226,2)
Instruments (hors bilan) de couverture de risques de change						
	—	(5,2)	—	(1,8)	—	(0,9)
Bilan et hors bilan—Actifs et (Passifs)						
<i>Dette Nette</i>						
Emprunts obligataires						
convertibles (et prime de remboursement provisionnée) .	1.157,2	1.249,1	(1.203,3)	(1.239,7)	(1.175,0)	(1.205,0)
Dettes à plus d'un an	(2.474,3)	(2.521,3)	(2.188,9)	(2.255,6)	(2.053,2)	(2.134,1)
Emprunts à moins d'un an et						
banques	(567,3)	(567,3)	(433,7)	(433,7)	(664,8)	(664,8)
Valeurs mobilières de placement .	496,6	496,6	506,3	506,3	522,9	522,9
Disponibilités	369,5	369,5	459,3	459,3	371,5	371,5
Instruments (hors bilan) de couverture des risques de taux .						
	—	55,0	—	74,0	—	93

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

La valeur de marché des titres de participation (détenus par les sociétés consolidées par intégration globale ainsi que par mise en équivalence) ainsi que des autres immobilisations financières a été déterminée sur la base des cours de bourse pour les sociétés cotées et, pour les instruments non cotés, sur la base de leur valeur comptable, qui est jugée équivalente à leur valeur de marché.

La valeur de marché des emprunts obligataires convertibles et des principaux emprunts à long terme a été déterminée sur une base individuelle, soit par des intermédiaires financiers, soit par le Groupe lui-même, à partir des 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

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 23—Instruments financiers (suite)

court terme du bilan (créances et dettes d'exploitation, prêts et emprunts à moins d'un an, valeurs mobilières de placement et découverts bancaires).

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

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

NOTE 24—Engagements

Engagements liés aux investissements financiers du Groupe

Le Groupe s'est engagé à augmenter sa participation dans certaines filiales, et notamment à acquérir la totalité du capital de la société Galbani. Le montant de ces engagements est de l'ordre de 275 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers actionnaires dans certaines filiales consolidées du Groupe, au cas où ceux-ci le souhaiteraient. Dans tous les cas, le prix d'acquisition éventuel est fonction de la rentabilité et de la situation financière de la filiale concernée. Aucun investissement financier significatif à ce titre n'est actuellement prévu au-delà du rachat d'une participation de 41 % dans les sociétés de produits laitiers frais en Argentine intervenue dans le courant du premier trimestre 1999.

Engagements dans le cadre du programme de rachat d'actions

Le Groupe a concédé une option de vente et bénéficie de contrats d'achats optionnels portant sur 3.250.000 actions.

Engagements de location non résiliables

Le montant des engagements au 31 décembre 1998 représente respectivement 55 millions d'euros au titre des exercices 1999 à 2002 et 46 millions d'euros au delà.

Les engagements reçus au titre des sous-locations non résiliables ne sont pas significatifs.

NOTE 25—Renseignements par pôles d'activité

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

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 25—Renseignements par pôles d'activité (suite)

Les Pôles d'activité correspondent à cette structure.

(En millions d'euros)	1998					
	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Autres Activités Alimentaires	Emballage	Total Pôles
Chiffre d'affaires global par pôle	5.947,8	3.372,5	2.929,3	929,5	946,4	14.125,5
Cessions à l'intérieur des pôles	(282,5)	(368,5)	(322,7)	(25,0)	(14,2)	(1.012,9)
Chiffre d'affaires des pôles	5.665,3	3.004,0	2.606,6	904,5	932,2	13.112,6
Cessions inter pôles	(25,2)	—	(4,6)	(0,2)	(147,6)	(177,6)
Chiffre d'affaires hors Groupe	5.640,1	3.004,0	2.602,0	904,3	784,6	12.935,0
Résultat opérationnel	620,9	368,3	203,4	28,6	90,6	1.311,8
Résultat des sociétés en équivalence	(1,5)	14,0	(1,4)	13,6	—	24,7
Investissements industriels	252,8	241,2	99,4	29,7	84,1	707,2
Amortissements	209,8	240,5	135,4	40,7	59,5	685,9
Marge brute d'autofinancement	586,2	455,4	226,4	36,9	108,2	1.413,1
Total bilan	4.605,5	3.178,4	3.610,7	1.157,1	778,4	13.330,1

	Total Pôles	Eléments centraux non répartis	Total Groupe
Résultat opérationnel	1.311,8	(18,6)	1.293,2
Résultat des sociétés en équivalence	24,7	0,6	25,3
Investissements industriels	707,2	3,6	710,8
Amortissements	685,9	16,0	701,9
Marge brute d'autofinancement	1.413,1	(85,9)	1.327,2
Total bilan	13.330,1	1.712,2	15.042,3

(En millions d'euros)	1997					
	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Autres Activités Alimentaires	Emballage	Total Pôles
Chiffre d'affaires global par pôle	5.570,6	3.073,1	2.985,1	2.067,7	963,7	14.660,2
Cessions à l'intérieur des pôles	(246,8)	(318,5)	(310,8)	(80,9)	(16,5)	(973,5)
Chiffre d'affaires des pôles	5.323,8	2.754,6	2.674,3	1.986,8	947,2	13.686,7
Cessions inter pôles	(21,0)	—	(8,1)	(13,6)	(155,9)	(198,6)
Chiffre d'affaires hors Groupe	5.302,8	2.754,6	2.666,2	1.973,3	791,2	13.488,1
Résultat opérationnel	556,6	326,8	181,6	71,0	89,8	1.225,8
Résultat des sociétés en équivalence	2,9	16,0	7,8	5,9	—	32,6
Investissements industriels	276,8	234,6	138,9	54,3	86,3	790,9
Amortissements	202,1	223,7	138,7	92,1	57,8	714,4
Marge brute d'autofinancement	542,5	383,4	199,9	113,6	113,3	1.352,7
Total bilan	4.823,2	3.088,8	3.439,5	1.309,8	726,6	13.387,9

	Total Pôles	Eléments centraux non répartis	Total Groupe
Résultat opérationnel	1.225,8	(1,8)	1.224,0
Résultat des sociétés en équivalence	32,6	(0,4)	32,2
Investissements industriels	790,9	5,8	796,7
Amortissements	714,4	21,3	735,7
Marge brute d'autofinancement	1.352,7	(123,4)	1.229,3
Total bilan	13.387,9	1.641,7	15.029,6

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 25—Renseignements par pôles d'activité (suite)

(En millions d'euros)	1996					
	Produits Laitiers Frais	Boissons	Biscuits	Autres Activités Alimentaires	Emballage	Total Pôles
Chiffre d'affaires global par pôle	5.040,3	2.716,9	2.874,9	2.205,3	971,3	13.808,7
Cessions à l'intérieur des pôles	(197,1)	(269,9)	(274,9)	(77,0)	(14,2)	(833,1)
Chiffre d'affaires des pôles	4.843,2	2.447,0	2.600,0	2.128,3	957,1	12.975,6
Cessions inter pôles	(3,2)	—	(4,6)	(16,0)	(155,2)	(179,0)
Chiffre d'affaires hors Groupe	4.840,0	2.447,0	2.595,4	2.112,3	801,9	12.796,6
Résultat opérationnel	502,8	277,1	175,0	91,5	107,2	1.153,6
Résultat des sociétés en équivalence	1,4	12,3	4,3	8,4	1,1	27,5
Investissements industriels	207,9	197,6	130,8	64,5	77,1	677,9
Amortissements	178,4	215,3	122,7	88,4	62,3	667,1
Marge brute d'autofinancement	511,3	363,0	200,8	112,2	130,9	1.318,2
Total bilan	4.333,5	2.837,2	3.441,1	2.274,7	729,8	13.616,3

	Total Pôles	Eléments centraux non répartis	Total Groupe
Résultat opérationnel	1.153,6	(13,6)	1.140,0
Résultat des sociétés en équivalence	27,5	(3,4)	24,1
Investissements industriels	677,9	5,6	683,6
Amortissements	667,1	10,4	677,5
Marge brute d'autofinancement	1.318,2	(106,1)	1.212,1
Total bilan	13.616,3	1.761,4	15.377,7

NOTE 26—Répartition géographique de l'activité des pôles

(En millions d'euros)	1998				1997			
	France	Reste de l'Europe	Reste du Monde	Total	France	Reste de l'Europe	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires global par zone géographique d'origine	5.222,7	5.553,7	3.349,0	14.125,4	5.959,2	5.604,0	3.097,1	14.660,3
Cessions Groupe à l'intérieur des zones géographiques	(181,1)	(287,0)	(45,7)	(513,8)	(221,9)	(247,1)	(38,8)	(507,8)
Chiffre d'affaires par zone géographique d'origine	5.041,6	5.266,7	3.303,3	13.611,6	5.737,3	5.356,9	3.058,3	14.152,5
Cessions Groupe entre zones géographiques	(481,4)	(183,6)	(11,6)	(676,6)	(455,8)	(198,0)	(10,6)	(664,4)
Chiffre d'affaires hors Groupe	4.560,2	5.083,1	3.291,7	12.935,0	5.281,4	5.158,9	3.047,8	13.488,1
Résultat opérationnel	589,4	474,7	247,7	1.311,8	591,9	430,5	203,4	1.225,8
Résultat des sociétés en équivalence	(2,9)	28,2	(0,6)	24,7	(4,3)	21,8	15,1	32,6
Investissements industriels	231,2	261,0	215,0	707,2	249,1	256,0	285,8	790,9
Marge brute d'autofinancement	684,8	455,5	272,6	1.412,9	659,8	477,8	215,1	1.352,7
Total bilan	4.522,7	5.873,7	2.933,7	13.330,1	4.700,4	6.041,7	2.645,8	13.387,9

(En millions d'euros)	1996			
	France	Reste de l'Europe	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires global par zone géographique d'origine	6.021,1	5.386,2	2.401,4	13.808,7
Cessions Groupe à l'intérieur des zones géographiques	(205,5)	(156,7)	(22,6)	(384,8)
Chiffre d'affaires par zone géographique d'origine	5.815,6	5.229,5	2.378,8	13.423,9
Cessions Groupe entre zones géographiques	(383,8)	(230,2)	(13,3)	(627,3)
Chiffre d'affaires hors Groupe	5.431,8	4.999,3	2.365,5	12.796,6
Résultat opérationnel	589,2	405,1	159,3	1.153,6
Résultat des sociétés en équivalence	0	21,6	5,9	27,5
Investissements industriels	305,6	214,3	157,8	677,9
Marge brute d'autofinancement	759,5	405,5	153,2	1.318,2
Total bilan	5.373,8	6.337,3	1.905,2	13.616,3

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 26—Répartition géographique de l'activité des pôles (suite)

En 1998, les exportations des sociétés françaises du Groupe DANONE se sont élevées à 559 millions d'euros, contre 565 millions d'euros en 1997 et 534 millions d'euros en 1996.

NOTE 27—Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 1998

Sociétés consolidées pour la première fois en 1998

DANONE CLOVER
STIAL / SOCOGES
GALBANI FRANCE
DANONE HAYAT
VILLA ALPINA
SHENZHEN HEALTH DRINKS
ASIA HOST
AQUA
PINGOUIN

Sociétés qui ne sont plus consolidées au 31 décembre 1998

SOCIETES CEDEES

STOEFFLER
DIB SUISSE
DIB BRESIL
DIB HONGRIE
LA FAMILIA
SYG

Sociétés fusionnées au 31 décembre 1998

MILDES Société Fusionnée avec DANONE POLOGNE

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 27—Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 1998 (suite)

LISTE DES SOCIETES CONSOLIDEES AU 31 DECEMBRE 1998

Sociétés consolidées par intégration globale

<u>Sociétés</u>	<u>Pays</u>	<u>Pourcentages</u>	
		<u>Contrôle du groupe</u>	<u>Intérêts</u>
GROUPE DANONE	France	Société-mère	
PRODUITS LAITIERS FRAIS			
BLEDINA	France	100,00	100,00
DANONE	France	100,00	100,00
GALBANI	France	100,00	100,00
LAITERIE DE VILLECOMTAL	France	50,20	50,20
NUTRIPHARM ELGI	France	100,00	100,00
DANONE	Allemagne	100,00	99,88
DANONE	Autriche	100,00	99,88
DANONE	Belgique	100,00	100,00
DANONE	Danemark	100,00	100,00
DANONE	Espagne	55,72	55,72
DANONE CANARIES	Espagne	75,65	42,15
DANONE	Finlande	100,00	100,00
DANONE	Irlande	100,00	100,00
DANONE	Italie	100,00	99,72
GALBANI	Italie	90,00	90,00
DANONE	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE	Portugal	96,00	52,81
DANONE	Royaume-Uni	100,00	100,00
DANONE SERDIKA	Bulgarie	54,05	54,05
DANONE	Hongrie	100,00	100,00
DANONE	Pologne	100,00	100,00
DANONE	Rép. Tchèque	95,05	95,05
DANONE	Slovaquie	100,00	100,00
DANONE	Argentine	51,00	51,00
DANONE	Brésil	100,00	100,00
DANONE CANADA DELISLE	Canada	100,00	100,00
DANNON COMPANY	Etats-Unis	100,00	89,00
DANONE DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
DANONE CLOVER	Afrique du Sud	55,00	66,77
GUANGZHOU DANONE	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI DANONE DAIRY	Chine	50,00	45,17
BOISSONS			
BRASSERIES KRONENBOURG	France	100,00	100,00
SA DES EAUX MINERALES D'EVIAN	France	100,00	100,00
SEAT (Sté d'Exploitation d'Activités Touristiques)	France	100,00	100,00
SOFID (Sté de Financement et de Développement)	France	100,00	100,00
VOLVIC	France	100,00	100,00
BRASSERIES ALKEN-MAES	Belgique	100,00	99,64
AGUAS DE LANJARON	Espagne	95,00	78,51

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 27—Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 1998 (suite)

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
FONT VELLA	Espagne	94,26	77,79
SAN MIGUEL	Espagne	72,10	80,51
ITALAQUAE	Italie	100,00	91,01
AGUAS MINERALES	Argentine	50,00	50,00
VILLA ALPINA	Argentine	65,00	65,00
AQUATERRA	Canada	100,00	100,00
DANNON WATER	Etats-Unis	100,00	89,00
BONAFONT	Mexique	100,00	100,00
WUHAN EURO DONGXIHU BREWERY	Chine	60,00	54,20
TANGSHAN UNITED EUROPEAN & HAOMEN BREWERY	Chine	70,00	63,24
SHENZHEN HEALTH DRINKS	Chine	60,00	54,20
WAHAHA	Chine	51,00	41,01
BISCUITS			
COMPAGNIE FINANCIERE BELIN	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT GLICO FRANCE	France	50,00	50,00
HEUDEBERT	France	100,00	100,00
LU	France	100,00	100,00
SA DES BISCUITS BELIN	France	100,00	100,00
VANDAMME PATISSERIE	France	100,00	100,00
GENERAL BISCUITS	Allemagne	100,00	100,00
GENERAL BISCUITS OESTERREICH	Autriche	100,00	100,00
GENERAL BISCUITS BELGIE	Belgique	99,63	99,63
GENERAL BISCUITS ESPANA	Espagne	100,00	100,00
PAPADOPOULOS	Grèce	60,00	60,00
W.&R. JACOB (Irish Biscuits)	Irlande	100,00	100,00
NEWCO	Italie	100,00	100,00
SAIWA	Italie	100,00	100,00
GENERAL BISCUITS NEDERLAND	Pays-Bas	100,00	99,63
JACOB'S BAKERY	Royaume-Uni	100,00	100,00
BAGLEY	Argentine	64,04	64,04
JIANGMEN DANONE BISCUITS	Chine	100,00	90,34
SHANGHAI DANONE BISCUITS FOODS	Chine	60,00	54,20
BRITANNIA INDUSTRIES	Inde	38,71	18,39
DANONE	Indonésie	100,00	90,34
BRITANNIA BRANDS MALAYSIA	Malaisie	100,00	90,34
GRIFFIN'S FOODS	Nouvelle-Zélande	100,00	90,34
CONTINENTAL BISCUITS PAKISTAN	Pakistan	49,49	44,71
AUTRES ACTIVITES ALIMENTAIRES			
GENERALE TRAITEUR	France	100,00	100,00
MARIE SURGELES FRANCE	France	100,00	100,00
COFRALIM	France	100,00	100,00
SADIFROID	France	100,00	100,00
PYCASA	Espagne	100,00	100,00

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 27—Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 1998 (suite)

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
HP FOODS	Royaume-Uni	100,00	100,00
LEA and PERRINS	Etats-Unis	100,00	100,00
AMOY	Chine	100,00	90,34
BEST CORPORATION	Nouvelle-Zélande	100,00	90,34
EMBALLAGE			
B S N EMBALLAGE	France	100,00	100,00
VERDOME	France	100,00	100,00
VMC	France	99,75	99,75
VEREENIGDE GLASFABRIEKEN	Pays-Bas	100,00	100,00
VIDRIO ESPANA	Espagne	100,00	100,00
EXPORTATIONS			
DIB PARIS	France	100,00	100,00
DIB ANTILLES GUYANE	France	100,00	100,00
DIB OCEAN INDIEN	France	100,00	100,00
DIB PORTUGAL	Portugal	100,00	100,00
DIB SUEDE	Suède	100,00	100,00
DIB AUSTRALIE	Australie	100,00	100,00
DIB CANADA	Canada	100,00	100,00
GBE CANADA	Canada	100,00	100,00
GBE USA	Etats-Unis	100,00	100,00
DIB MEXICO	Mexique	100,00	100,00
DIB ASIE	Chine	100,00	100,00
DIB JAPON	Japon	100,00	100,00
DIB SINGAPOUR	Singapour	100,00	100,00
SOCIETES HOLDINGS ET FINANCIERES			
Cie GERVAIS DANONE	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT	France	100,00	100,00
COFINDA	France	100,00	100,00
DANONE FINANCE	France	100,00	100,00
FINALIM 3	France	100,00	100,00
FINALIM 4	France	100,00	100,00
GAAP	France	100,00	100,00
ALFABANQUE	France	100,00	100,00
DANONE HOLDING	Allemagne	99,88	99,88
DANONE VERMOGENS VERWALTUNG	Allemagne	100,00	99,88
DANONE FINANCE BENELUX	Belgique	100,00	93,69
COFIVE	Belgique	100,00	99,96
MECANIVER	Belgique	89,00	89,00
DANONE FOODS	Etats-Unis	100,00	89,00
FINANZIARIA IMPERIESE	Italie	100,00	91,64
SCIA	Italie	92,97	91,31
SIFIT	Italie	100,00	98,21
SOGEPA	Italie	99,73	99,68

GROUPE DANONE
COMPTES CONSOLIDES
ANNEXE (suite)

NOTE 27—Liste des Sociétés consolidées au 31 décembre 1998 (suite)

Sociétés	Pays	Pourcentages	
		Contrôle du groupe	Intérêts
DANONE RE	Luxembourg	100,00	100,00
SELBA	Pays-Bas	100,00	100,00
SETEC-SOBELPAR	Portugal	100,00	100,00
ABIH	Royaume-Uni	50,00	45,17
ABIL	Royaume-Uni	100,00	45,17
BRITANNIA BRANDS	Royaume-Uni	100,00	90,34
DANONE HOLDINGS UK	Royaume-Uni	100,00	100,00
JINJA	Chine	89,02	80,40
ASIA HOST	Chine	100,00	90,34
BANNATYNE ENTERPRISES	Singapour	40,00	18,07
BHPL	Singapour	100,00	100,00
BRITANNIA BRANDS KUAN	Singapour	100,00	90,34
DANONE ASIA	Singapour	90,34	90,34
DOW BIGGIN ENTERPRISES	Singapour	40,00	18,07
KUAN ENTERPRISES	Singapour	100,00	90,34
NACUPA ENTERPRISES	Singapour	40,00	18,07
PEERLESS BRANDS	Singapour	100,00	90,34
SPARGO ENTERPRISES	Singapour	40,00	18,07
VALLETORT ENTERPRISES	Singapour	40,00	18,07
SOCIETES CONSOLIDEES PAR MISE EN EQUIVALENCE			
CLOVER	Afrique du Sud	22,75	26,15
AYMORE	Brésil	25,00	25,00
MAHOU	Espagne	33,34	33,34
MINUTE MAID DANONE	France	50,00	50,00
DELTA DAIRY	Grèce	20,00	20,00
AQUA	Indonésie	40,00	36,14
STRAUSS	Israël	20,00	20,00
FIMEPAR	Italie	20,00	18,04
PERONI	Italie	24,50	24,42
STAR	Italie	50,00	50,00
CALPIS AJINOMOTO DANONE	Japon	25,00	25,00
CENTRALE LAITIERE DU MAROC	Maroc	20,00	20,00
PINGOUIN	Maroc	20,00	20,00
FOOD SOLUTIONS	Nouvelle Zélande	30,00	27,10
GB POLSKA	Pologne	100,00	100,00
COKOLADOVNY	Rép. Tchèque	49,05	49,05
BOLSHEVIK	Russie	72,77	72,77
STIAL / SOCOGES	Tunisie	50,00	50,00
DANONE HAYAT	Turquie	50,00	50,00

4.2.2 Comptes sociaux

SOMMAIRE

	<u>Page</u>
Résumé des comptes annuels de la Société mère GROUPE DANONE	92
Résultats financiers des cinq derniers exercices de la Société mère GROUPE DANONE	94
Filiales et participations au 31 décembre 1998	95
Rapport général des commissaires aux comptes sur les Comptes sociaux	97

RESUME DES COMPTES ANNUELS DE LA SOCIETE MERE GROUPE DANONE

Le bilan et le compte de résultat de la société GROUPE DANONE sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables généralement admises, appliquées de façon constante.

Comptes de résultat résumés

Le bénéfice de l'exercice 1998 s'élève à 1.588,7 millions de francs. Il est constitué essentiellement d'un résultat financier de 1.567,2 millions de francs en diminution de 3.459,9 millions de francs. Cette baisse provient principalement d'un dividende exceptionnel reçu en 1997 de Compagnie Gervais Danone et destiné à la dotation de la réserve des plus-values nettes à long terme, suite à la cession par Compagnie Gervais Danone de certaines sociétés qui faisaient partie de la Branche Epicerie du Groupe DANONE.

<u>(En millions de francs)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Résultat d'exploitation	(501,7)	(630,8)	(714,4)
Résultat financier	1.201,5	5.027,1	1.567,2
Composé de :			
Dividendes perçus des participations	1.823,3	5.674,4	1.975,2
Intérêts perçus des participations	106,5	120,1	217,6
Autres produits et charges financières	(728,3)	(767,4)	(625,6)
Résultat exceptionnel et impôt	711,9	1.480,2	735,9
Bénéfice de l'exercice	<u>1.411,7</u>	<u>5.876,5</u>	<u>1.588,7</u>

Bilans résumés

Les bilans après répartition au 31 décembre 1996, 1997 et 1998 sont les suivants :

<u>(En millions de francs)</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Actif			
Immobilisations incorporelles et corporelles	55,7	81,6	87,8
Immobilisations financières	32.641,5	32.059,2	37.306,5
Autres créances et comptes de régularisation	4.116,1	8.068,2	4.897,7
Valeurs réalisables et disponibles	2.812,0	3.492,7	2.552,6
Total actif	<u>39.625,3</u>	<u>43.701,7</u>	<u>44.844,6</u>
Passif			
Capitaux propres	23.433,8	28.259,0	29.085,6
Provisions pour risques et charges	202,5	308,2	425,9
Dettes financières	14.220,0	13.247,0	12.773,8
Autres dettes et comptes de régularisation	1.769,0	1.887,5	2.559,3
Total passif	<u>39.625,3</u>	<u>43.701,7</u>	<u>44.844,6</u>

Des commentaires sur les principaux postes du bilan figurent ci-après :

Immobilisations financières

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

<u>(En millions de francs)</u>	<u>Valeur brute</u>	<u>Dépréciation</u>	<u>Valeur nette</u>
Participations	32.721,6	200,0	32.521,6
Autres immobilisations financières	4.793,9	9,0	4.784,9
Total immobilisations financières	<u>37.515,5</u>	<u>209,0</u>	<u>37.306,5</u>

La valeur brute des participations et autres titres est constituée du coût d'achat des titres hors frais accessoires, à l'exception des titres de participation acquis avant le 31 décembre 1976, qui ont fait l'objet

d'une réévaluation. L'impact de cette réévaluation sur les titres de participation au 31 décembre 1998 s'élève à 151 millions de francs.

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

Au 31 décembre 1998, la valeur brute des immobilisations financières s'élève à 37.515,5 millions de francs, soit une augmentation de 5.254,2 millions de francs par rapport au 31 décembre 1997. Cette augmentation est principalement due aux acquisitions d'actions propres en 1998.

Capitaux propres

Les capitaux propres après répartition augmentent de 826,6 millions de francs entre 1997 et 1998. Cette évolution s'explique par les mouvements suivants :

<u>(En millions de francs)</u>	<u>Mouvements du capital</u>	<u>Mouvements des primes</u>	<u>Autres postes</u>	<u>TOTAL</u>
Augmentation de capital due au plan d'épargne entreprise	1,4	134,3		135,7
Conversion d'obligations, exercice de bons de souscription, et d'options de souscription d'actions GROUPE DANONE	7,1	552,5		559,6
Affectation du résultat de l'exercice 1998 au report à nouveau			133,1	133,1
Autres mouvements	—	—	(1,8)	(1,8)
Total des mouvements de l'exercice	<u>8,5</u>	<u>686,8</u>	<u>131,3</u>	<u>826,6</u>

Dettes financières

Les dettes financières sont composées au 31 décembre 1998 des éléments suivants :

<u>(En millions de francs)</u>	
Emprunts obligataires convertibles	6.886,3
Autres emprunts obligataires	5.271,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	168,4
Emprunts et dettes financières divers	<u>447,2</u>
Total dettes financières	<u>2.773,8</u>

Des informations détaillées sur les emprunts obligataires et autres dettes financières sont fournies dans les notes 13 et 14 aux comptes consolidés.

GROUPE DANONE
RESULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES
DE LA SOCIETE MERE GROUPE DANONE

	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en francs)	696.852.760	712.957.960	726.391.490	730.716.090	739.248.100
Nombre d'actions émises (10 francs)	69.685.276	71.295.796	72.639.149	73.071.609	73.924.810
Nombre d'obligations convertibles en actions (900 francs)	3.672.354	3.672.320	3.672.312	3.672.126	3.227.639
(1.015 francs)	3.940.726	3.940.687	3.940.664	3.940.582	3.922.568
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers de francs)					
Chiffre d'affaires hors taxes	557.098	575.801	589.431	729.571	830.329
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions . . .	774.956	771.970	787.817	4.640.459	958.140
Impôts sur les bénéfices (profit) . .	550.041	682.251	654.805	1.366.605	778.783
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions . . .	1.406.268	1.481.567	1.411.668	5.876.535	1.588.729
Montant des bénéfices distribués . .	1.114.964	1.140.733	1.234.866	1.351.825	1.454.745
Résultats par action (en francs)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions . . .	19,01	20,40	19,86	82,21	23,49
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions . . .	20,18	20,78	19,43	80,42	21,49
Dividende versé à chaque action . .	16,00	16,00	17,00	18,50	3 euros
Personnel (en milliers de francs)					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	427	432	445	472	490
Montant de la masse salariale (en milliers de francs)	235.538	247.708	273.898	314.733	350.730
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, oeuvres sociales, etc.)	92.501	95.831	106.073	115.876	133.373

GROUPE DANONE

FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DECEMBRE 1998

Informations Financières
(en milliers de francs)

Filiales et participations	Capital (1)	Autres capitaux propres (1) (3)	Quote-part de capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et Avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé (2)	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice (2)	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
I-RENSEIGNEMENTS DETAILLES										
A-FILIALES										
(50 % au moins du capital détenu par la société)										
1-VALEURS FRANCAISES										
ALFABANQUE	30.000	275.835	83,33	202.605	202.605				12.047	5.825
GENERALE BISCUIT	2.934.346	390.298	99,99	4.406.757	4.406.757				290.364	
COFINDA	656.016	537.857	99,99	1.390.892	1.190.892				28.193	14.432
CIE GERVAIS DANONE	5.247.000	3.062.722	99,99	6.153.117	6.153.117				1.601.735	200.340
KRONENBOURG	772.154	1.169.754	99,99	1.041.906	1.041.906		70.000	6.393.970	366.530	588.380
S.A.E.M.E.	69.608	770.952	99,99	193.000	193.000		12.000	4.833.064	428.375	356.386
DANONE FINANCE	61.256	406.623	99,99	150.548	150.548				29.654	
BLADINA	88.982	518.071	55,07	97.998	97.998			3.034.984	315.398	169.046
B S N	378.300	555.120	99,99	478.170	478.170			3.327.320	130.811	126.730
V M C	166.074	205.177	74,66	235.122	235.122			868.188	40.237	21.574
2-VALEURS ETRANGERES										
MECANIVER	912.471	534.178	73,82	721.686	721.686			94.070	191.060	
COFIVE	187.478	145.538	99,96	190.060	190.060			38.973	28.672	
NATIONAAL BEZIT	52.422	773.155	100,0	614.072	614.072		1.625.266	63.080	84.141	
FONT VELLA	19.779	184.970	57,03	45.928	45.928		610.264	43.750	14.089	
BSN VIDRIO ESPANA	147.976	28.375	73,36	311.859	311.859		624.976	-3.730		
SOBELPAR	27.279	105.251	99,99	44.616	44.616			-5.243		
GALBANI	4.065.360	908.852	89,00	10.192.303	10.192.303		7.828.781	311.575	119.919	
BHPL	1.274.842	97.143	60,62	1.042.785	1.042.785			37.659		
COPART	1.191	1.468.986	50,00	695.183	695.183		—	287.111		
DANONE ASIA	3.577.863	17.667	58,23	2.142.961	2.142.961		56.956	41.755		
STAR	105.847	765.572	50,00	1.609.501	1.609.501		3.318.837	295.268	31.888	

(1) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux de clôture

(2) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux moyen de l'année

(3) Hors résultats de l'exercice

GROUPE DANONE

FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DECEMBRE 1998

Informations Financières

Filiales et participations	Capital (1)	Autres capitaux propres (1) (3)	Quote-part de capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et Avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé (2)	Bénéfice ou perte (-) du dernier exercice (2)	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
(en milliers de francs)										
I-RENSEIGNEMENTS DETAILLES										
B-PARTICIPATIONS										
(10 à 50 % au moins du capital détenu par la société)										
VALEURS ETRANGERES										
SELBA NEDERLAND	863	616.186	26,52	197.209	197.209				86	
SIFIT	321.841	256.982	25,02	306.107	306.107				63.909	11.431
BORMIOLI ROCCO	338.780	490.889	16,30	250.000	250.000			2.523.075	Non déterminé	737
II-RENSEIGNEMENTS GLOBAUX										
A-Filiales non reprises au paragraphe I										
a) Filiales françaises										
(ensemble)				1.050	1.050					
b) Filiales étrangères										
(ensemble)				5.810	5.810					
B-Participations non reprises au paragraphe I										
a) Dans les sociétés françaises										
(ensemble)				297	297					
b) Dans les sociétés étrangères										
(ensemble)				83	83					

(1) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux de clôture

(2) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux moyen de l'année

(3) Hors résultats de l'exercice

GROUPE DANONE
RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES COMPTES SOCIAUX
(tel qu'il a été présenté à l'Assemblée Générale du 19 mai 1999)

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 1998 sur :

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

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

1. Opinion sur les comptes annuels

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

Nous certifions que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2. Vérifications et informations spécifiques

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

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

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

Paris, le 17 mars 1999

Les Commissaires aux comptes

MAZARS & GUERARD

BEFEC-PRICE WATERHOUSE
Membre de PricewaterhouseCoopers

Yves ROBIN — Loïc WALLAERT

Pierre COLL — Patrick SEURAT

CHAPITRE 5 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

5.1 MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

5.1.1 Conseil d'Administration

L'administration de la Société est confiée à un Conseil d'Administration qui comprendra seize membres après l'Assemblée Générale du 19 mai 1999. Le mandat des administrateurs est d'une durée de trois ans renouvelable et chaque administrateur doit détenir au minimum 500 actions. Le Conseil d'Administration s'est réuni quatre fois en 1998.

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principales fonctions</u>	<u>Date d'entrée en fonctions</u>	<u>Date de fin de mandat</u>
Franck Riboud	43	Président Directeur Général ; Administrateur, Fiat	1992	2001
Michel David-Weill . . .	66	Vice-Président ; Associé-Gérant, Lazard Frères & Cie ; Chairman, Lazard Partners, Lazard Frères & Co, LLC ; Président, Eurafrance ; Membre du Conseil de Surveillance, Publicis ; Administrateur, Pearson plc, ITT Industries Inc., IFIL S.p.A.	1970	2002*
Jacques Vincent	53	Vice Président Directeur Général ; Président Directeur Général, Brasseries Kronenbourg ; Gérant, Minute Maid Danone	1997	2002*
Umberto Agnelli	64	Président IFIL S.p.A. ; Vice-Président, Administrateur délégué, IFI S.p.A. ; Vice-Président, Giovanni Agnelli EC Sapaz ; Administrateur, Piaggio S.p.A. ; Membre du Conseil du Surveillance et du Comité Stratégique, Worms & Cie	1987	2002*
Dominique Auburtin . .	47	Président du Directoire, Worms & Cie ; Président du Conseil de Surveillance, Saint-Louis Sucre SA ; Administrateur, CAR SA Cabinet de courtage, d'assurances et de réassurances ; Les Petites Affiches, Permal Group, Arjo Wiggins Appleton	1998	2001
Yves Boël	72	Président, SA Sofina ; Président-Administrateur délégué, SA Union Financière Boël ; Vice-Président du Conseil, SA Tractebel ; Administrateur, Eurafrance, SA Petrofina	1972	2002*
Yves Cannac	64	Conseil du Groupe, Cegos ; Administrateur, Caisse des Dépôts-Développement (C3D), Société Générale, AGF	1985	2000
Luca Fossati	41	Président, FINDIM Finanziara Industriale Immobiliare Mobiliare S.p.A., FINDIM Investments SA, Suisse, Star Stabilimento Alimentare S.p.A. ; Administrateur IFIL S.p.A.	1996	2002*
Jean Gandois	69	Président, Cockerill-Sambre SA ; Membre du Conseil de Surveillance, Peugeot SA, Compagnie Financière Paribas, Suez Lyonnaise des Eaux, Siemens AG, Akzo Nobel ; Administrateur Institut Curie	1981	2002*

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principales fonctions</u>	<u>Date d'entrée en fonctions</u>	<u>Date de fin de mandat</u>
Jean-Claude Haas	73	Associé-Gérant, Lazard Frères & Cie ; Président Directeur Général, Compagnie de Crédit ; Administrateur, Pathé, Eurafiance ; General Partner, Lazard Partners Ltd. ; Managing Director, Lazard Brothers & Co. Ltd.	1991	2000
Philippe Jaeckin	60	Directeur Général Adjoint	1992	2001
Christian Laubie	60	Directeur Général ; Président, Alfabanque ;	1985	2000
Philippe Lenain	62	Administrateur, Eco-Emballages, Nord Est	1991	2000
Jacques Nahmias	51	Président Directeur Général, Propétrol SA ; Directeur Général, Administrateur, Pétrofrance SA ; Administrateur, Danone SA	1981	2002*
Edouard de Royère	66	Président d'honneur, Administrateur, L'Air Liquide SA ; Président, ANSA ; Administrateur, L'Oréal, Sodexho, Solvay	1987	2002*
Jérôme Seydoux	64	Président, Pathé ; Administrateur, British Sky Broadcasting Group ; Directeur Général, Chargeurs ; Membre du Conseil de Surveillance, Accor	1970	2000

* après renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 19 mai 1999

L'Assemblée Générale est appelée à porter à 2 millions de francs le montant global des jetons de présence à répartir par le Conseil d'Administration entre ses membres ; selon les règles en usage du Groupe, les administrateurs qui sont par ailleurs membres du Comité Exécutif ne perçoivent pas ces jetons de présence.

Le Conseil d'Administration comprend également quatre membres d'honneur ayant un rôle consultatif : Antoine Riboud (Président d'Honneur et Président du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations), Daniel Carasso (également membre du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations), Renaud Gillet, Pierre Lambertin.

Comité Exécutif

<u>Nom</u>	<u>Age</u>	<u>Principales fonctions</u>	<u>Date d'entrée en fonction</u>
Franck Riboud	43	Président Directeur Général	1996
Jacques Vincent	53	Vice-Président, Directeur Général	1998
Christian Laubie	60	Directeur Général, Affaires financières	1996
Philippe Jaeckin	60	Directeur Général Adjoint	1996
Jan Bennink	41	Produits laitiers monde	1997
Jean-René Buisson	51	Relations Humaines	1996
Jean-Louis Gourbin	51	Biscuits Monde	1999
Simon Israel	45	Asie-Pacifique	1997
Pedro Médina	38	Eaux Monde	1999

5.1.2 Comités

5.1.2.1 Comité Consultatif Stratégique et des Nominations

Le Comité Consultatif Stratégique et des Nominations se réunit deux à trois fois l'an ou plus si nécessaire, avec une mission de conseil auprès du Conseil d'Administration. Ses membres perçoivent une rémunération annuelle de 25.000 francs ; cette rémunération est double pour le

président. Les membres du Comité Consultatif Stratégique et des Nominations qui sont par ailleurs membres du Comité Exécutif ont renoncé à percevoir cette rémunération.

En sont membres les personnes suivantes :

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

5.1.2.2 Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations, créé en octobre 1996, a pour mission de faire des recommandations au Conseil d'Administration relatives aux rémunérations et options à attribuer à la direction. Ses membres perçoivent une rémunération annuelle de 10.000 francs ; cette rémunération est double pour le président.

En sont membres les administrateurs suivants :

Michel David-Weill, Président
Yves Boël
Jean Gandois

5.1.2.3 Comité d'Audit

Le Comité d'Audit, créé en janvier 1997 examine et commente les comptes sociaux et consolidés avant que ceux-ci soient soumis au Conseil d'Administration pour approbation. Il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées et vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie. Il a également pour mission d'examiner le programme de travail et les résultats des missions d'audit interne et externe et d'accomplir les missions particulières qui lui sont confiées par le Conseil d'Administration. Ses membres perçoivent une rémunération annuelle de 25.000 francs ; cette rémunération est double pour le président.

En sont membres les administrateurs suivants :

Jean-Claude Haas, Président
Yves Cannac
Jean Gandois

5.2 INTERETS DES DIRIGEANTS

5.2.1 Rémunération des dirigeants

Au cours de l'exercice 1998, le montant global des rémunérations directes et indirectes perçues par les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif (soit un total de 24 personnes) s'est élevé à 6 millions d'euros, dont environ 2,8 millions d'euros concernant la part variable des rémunérations. Le montant total versé par la Société à titre de compléments de retraite ou autres avantages au bénéfice des mêmes personnes a été de 2,2 millions d'euros en 1998.

5.2.2 Plans d'options d'achat et de souscription d'actions

Au 31 décembre 1998, les membres du Comité Exécutif bénéficiaient d'options portant sur 70.000 actions nouvelles au titre du plan octroyé en mai 1992, 125.000 au titre du plan octroyé en

mai 1995. A la même date les membres du Comité Exécutif bénéficiaient d'options portant sur 90.000 actions existantes au titre du plan octroyé en mai 1997.

5.2.3 Informations sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance

Au cours de l'exercice 1998, la refacturation par GROUPE DANONE des dépenses engagées dans le cadre de la coupe du monde de football a été étendue à deux filiales, Clover SA et Danone Clover Pty Limited. Les montants refacturés s'élèvent pour 1998 à 0,359 million de francs. Par ailleurs, le Conseil d'Administration a autorisé la Société à se porter caution solidaire de Danone Finance et d'Alfabanque lorsqu'elles opèrent sur les marchés financiers dans le cadre d'opérations de gestion de risques financiers dans la limite annuelle de 1 milliard de francs. Le Conseil d'Administration a également renouvelé l'autorisation permettant à la Société de Garantie le programme d'Euro-medium term notes émis par Danone Finance.

Les conventions conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie concernent (i) les frais de groupe pour 85,6 millions de francs, les redevances de licence de marques et de prestations d'assistance pour 14,8 millions de francs et les refacturations pour les dépenses engagées dans le cadre de la Coupe du Monde de football pour 7,1 millions de francs pour des sociétés du pôle biscuits, (ii) les refacturations pour les dépenses engagées dans le cadre de la Coupe du Monde de football pour 2,1 millions de francs pour des sociétés du pôle autres activités alimentaires, (iii) les frais de groupe pour 92,0 millions de francs, les refacturations pour les dépenses engagées dans le cadre de la Coupe du Monde de football pour 7,1 millions de francs, les cautions et nantissements accordés pour 3,8 millions de francs et la refacturation liée au contrat d'assistance (PET) pour 1,8 million de francs pour des sociétés européennes du pôle boissons, (iv) les frais de groupe pour 43,3 millions de francs et les refacturations pour les dépenses engagées dans le cadre de la Coupe du Monde de football pour 51,9 millions de francs pour des sociétés du pôle produits laitiers et diététique, (v) les frais de groupe pour 20,5 millions de francs, la convention de recherche de la branche pour 8,2 millions de francs, le contrat d'assistance technique Owens Illinois pour 13,5 millions de francs, le contrat de sous-licence relatif au contrat Owens Illinois pour 8,0 millions de francs et le contrat de remboursement de frais pour 35,0 millions de francs pour les sociétés du pôle verre d'emballage et (vi) les refacturations pour les dépenses engagées dans le cadre de la Coupe du Monde de football pour 1,6 million de francs pour des sociétés holdings et financières de la zone Asie-Pacifique.

5.3 INTERESSEMENT DU PERSONNEL

5.3.1 Contrats d'intéressement et de participation

Il existe actuellement un plan d'intéressement triennal daté du 25 juin 1997, qui concerne les employés de la société GROUPE DANONE, basé sur les résultats du Groupe. Par ailleurs, les filiales françaises ou étrangères ont mis en place des contrats de participation ou d'intéressement pour leurs salariés basés sur leurs propres résultats.

5.3.2 Options conférées au personnel sur les actions de la Société

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

Date de l'Assemblée	Nombre d'options autorisées	Date du conseil d'administration et point de départ d'exercice des options (1)	Nombre d'options attribuées	Nombre total d'actions pouvant être souscrites	Dont : Nombre d'actions pouvant être souscrites par les membres du Comité Exécutif	Date d'expiration	Prix de souscription par action (En francs)	Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 1998	Solde d'actions à souscrire
30 mai 1990	643.335(2)(3)		643.335	643.335				269.227	144.690
		22/9/1993	49.400	49.400		22/9/1999	731	26.960	22.440
		25/10/1993	100.000	100.000		25/10/1999	703	—	100.000
21 mai 1992	453.700(4)	28/1/1994	61.000	61.000		28/1/2000	768	38.750	22.250
			453.700	453.700				196.640	257.060
		17/3/1994	17.000	17.000		17/3/2000	733	11.400	5.600
11 mai 1995	536.500(5)	7/7/1994	15.000	15.000	15.000	7/7/2000	646	—	15.000
		26/8/1994	75.000	75.000	55.000	26/8/2000	675	20.000	55.000
		24/1/1995	339.200	339.200		24/1/2001	600	159.240	179.960
		23/3/1995	7.500	7.500		23/3/2001	608	6.000	1.500
			536.500	536.500				138.165	398.335
		5/9/1995	89.500	89.500	32.000	5/9/2001	779	28.465	61.035
14 mai 1997	732.104(6)	31/1/1996	45.000	45.000		31/1/2002	723	15.000	30.000
		19/3/1996	12.500	12.500	5.000	19/3/2002	704	2.700	9.800
		2/5/1996	150.000	150.000	88.000	2/5/2002	704	29.500	120.500
		4/9/1996	111.500	111.500		4/9/2002	650	38.300	73.200
		11/12/1996	54.500	54.500		11/12/2002	667	17.300	37.200
		17/3/1997	73.500	73.500		17/3/2005	841	6.900	66.600
			465.500	465.500				1.500	464.000
		9/9/1997	160.000	160.000	15.000	9/9/2005	876	1.500	158.500
	28/1/1998	40.000	40.000	40.000	28/1/2006	1.023	—	40.000	
	18/3/1998	194.500	194.500	35.000	18/3/2006	1.161	—	194.500	
	19/5/1998	2.500	2.500		19/5/2006	1.340	—	2.500	
	15/9/1998	68.500	68.500		15/9/2006	1.524	—	68.500	
Total			2.099.035	2.099.035	285.000			605.532	1.264.085

- (1) Les options peuvent être exercées dès leur attribution par tranches annuelles, pour les plans de mai 1990, mai 1992 et mai 1995. Depuis le plan de mai 1997, les options ne peuvent être exercées qu'à partir du deuxième anniversaire de la date d'attribution, sauf exception.
- (2) Sur un total de 678.898 options autorisées en vertu du plan d'option de mai 1990, 35.563 options n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être à partir de mai 1995, cinq ans après l'adoption du plan.
- (3) Sur 643.335 options attribuées, 269.227 options ont été exercées, et 48.013 options ont expiré le 13 septembre 1996, 114.095 options ont expiré le 28 janvier 1997, 56.510 options ont expiré le 24 mars 1997, 6.000 options ont expiré le 30 septembre 1997, 4.000 options ont expiré le 27 janvier 1998 et 800 ont expiré le 22 juillet 1998.
- (4) Sur un total de 696.852 options autorisées en vertu du plan d'option de mai 1992, 243.152 options n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être à partir de mai 1997, cinq ans après l'adoption du plan.
- (5) Sur un total de 726.391 options autorisées en vertu du plan d'option de mai 1995, 189.891 options n'ont pas été attribuées et ne pouvaient plus l'être à partir de mai 1997.
- (6) Depuis le plan de mai 1997, la Société n'attribue que des options d'achat d'actions.

CHAPITRE 6 EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

6.1 EVOLUTION RECENTE DE GROUPE DANONE ET DU GROUPE

Voir paragraphe 4.1 “Commentaires des dirigeants sur la situation financière et les résultats de la Société — Vue d'ensemble — Résultat opérationnel consolidé”.

6.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

6.2.1 Le marché

Les trois marchés principaux sur lesquels le Groupe DANONE opère sont (i) le marché des produits laitiers frais, (ii) celui des boissons, et (iii) celui des biscuits.

Les marchés de produits laitiers frais connaissent à travers le monde un taux de croissance très supérieur à la moyenne de l'industrie alimentaire. Le Groupe détient une position de numéro un mondial avec une part de marché d'environ 16 % sur un marché mondial estimé à 32 milliards d'euro ou 15 millions de tonnes. La consommation par habitant est en moyenne de 18 kg en Europe de l'Ouest ; en revanche, elle ne dépasse pas 4 kg en Amérique du Nord, 3 kg en Amérique Latine et 1 kg en Asie ; le potentiel de croissance de cette catégorie de produits est donc très important.

Le Groupe est numéro deux mondial des eaux en bouteille avec 9 % d'un marché estimé à 18 milliards d'euros ou 48 milliards de litres. Sur ce marché également, les écarts de consommation par tête entre l'Europe de l'Ouest (78 litres), l'Asie (2 litres) et même l'Amérique du Nord (23 litres), laissent entrevoir d'importants développements futurs.

Le Groupe est numéro un mondial des biscuits sucrés avec 8,2 % de part de marché mondiale sur un marché total estimé à 30 milliards d'euros ou 7,6 millions de tonnes. La consommation par habitant varie de 1 kg en Asie à 7 kg pour l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord.

Pour plus de détails, voir paragraphe 3.1.2 Description des principales activités.

6.2.2 Les orientations stratégiques

Le Groupe a adopté une stratégie visant à accroître les résultats du Groupe et à le positionner dans une optique de croissance, (i) par un recentrage sur ses trois métiers mondiaux (produits laitiers frais, boissons et biscuits), (ii) en poursuivant la politique d'internationalisation du Groupe hors d'Europe occidentale, et (iii) en développant la rentabilité, donc la valeur pour l'actionnaire. Conformément à sa stratégie, le Groupe a cédé en 1997 une partie importante de ses activités épicerie et continue ce programme de cessions.

La stratégie du Groupe autour de ces trois axes est fondée sur le fait que le Groupe est persuadé que le développement des marques *Danone/Dannon* et le renforcement de ses autres marques phares lui permettra d'atteindre ses objectifs. Une croissance rentable suppose une concentration de la puissance des marques du Groupe, c'est-à-dire réaliser un maximum de chiffre d'affaires sous un minimum de marques. Le Groupe considère que généralement, seules les marques leader maintiendront leur position concurrentielle, par rapport aux marques de second et troisième rangs, plus vulnérables aux pertes de parts de marché provoquées par des produits concurrentiels. Le Groupe estime que Danone possède un atout dans ses secteurs clés, avec ses parts de marchés leader, l'identification de ses marques, sa réputation de qualité et son expérience commerciale. Le Groupe prévoit de se concentrer sur les marques et produits ayant une part de marché prépondérante sur leurs marchés respectifs, et réexamine en permanence le portefeuille de produits, de marques et d'activité du Groupe, afin d'en éliminer, le cas échéant, les produits, les marques, et en cédant les activités n'occupant plus des positions leader et ne correspondant plus à la stratégie globale de croissance du Groupe.

Danone entend renforcer l'impact commercial et l'excellente image de ses marques les plus connues, en regroupant sous ses marques phares plusieurs autres groupes de produits existants, en lançant un nombre croissant de nouveaux produits et en pénétrant de nouveaux marchés grâce à ses marques leader. En 1998, environ 53 % du chiffre d'affaires du Groupe était concentré sur cinq marques : *Danone*, *Galbani*, *LU*, *Evian* et *Kronenbourg*. La seule marque *Danone* a réalisé un chiffre d'affaires de 3,8 milliards d'euros, soit plus de 31 % du chiffre d'affaires alimentaire du Groupe. La

croissance de chiffre d'affaires sous la marque *Danone* se fera pour partie par la progression naturelle des ventes de produits laitiers frais, mais aussi par le transfert des produits existants à la marque *Danone*. Cette stratégie a commencé dès 1996 avec le lancement, aux Etats-Unis, d'une eau en bouteille sous la marque *Dannon*, avec l'introduction de biscuits *Danone* en Asie et en Europe centrale. Plus récemment, cette stratégie s'est poursuivie avec l'apparition d'une eau *Danone* en Turquie (suite à l'acquisition de la source Hayat), et de biscuits *Danone* au Brésil, début 1998. Cette stratégie devrait permettre de créer des synergies d'image et de consommation entre ces différentes catégories de produits, mais aussi d'optimiser les dépenses publicitaires du Groupe. Danone a également été désigné comme fournisseur officiel de produits laitiers frais pour la Coupe du Monde de football de 1998, et a utilisé cet événement comme thème principal des publicités et promotions du Groupe. De tels efforts permettront au Groupe de poursuivre sa stratégie telle que décrite ci-dessous.

Recentrage sur trois métiers mondiaux. Le Groupe a procédé, en 1996-1997, à une analyse de son portefeuille d'activités suivant trois critères : caractère mondial des activités, rentabilité des capitaux investis, perspectives de croissance. Ainsi, le Groupe a décidé de concentrer ses moyens humains et financiers autour de trois activités principales à l'échelle mondiale : (i) les produits laitiers frais, qui visent à répondre à l'attrait particulier que représentent les produits santé pour les consommateurs, notamment les aliments infantiles et les produits de diététique adulte, (ii) les boissons, principalement les eaux en bouteille (plate ou gazeuse) et les bières, et (iii) les biscuits, principalement les biscuits sucrés et salés, la pâtisserie et les produits de panification, qui correspond au phénomène de consommation appelé grignotage (snacking) permettant d'associer nutrition et gourmandise à tout moment et en toute occasion. Le Groupe a l'intention de poursuivre son expansion dans ces secteurs en faisant des acquisitions ou accords de coopération dans ses trois secteurs clés, et en cédant les activités non stratégiques.

Internationalisation hors Union Européenne. Au cours de l'année 1998, le chiffre d'affaires net de Danone hors d'Europe occidentale a représenté près de 25 % de son chiffre d'affaires net consolidé par rapport à 7 % en 1993. L'objectif du Groupe est d'atteindre rapidement un tiers de son chiffre d'affaires hors d'Europe occidentale. Ce développement international concerne essentiellement les trois métiers piliers du Groupe et l'ensemble des zones géographiques où la population a la possibilité de consommer régulièrement des produits alimentaires emballés. La priorité se porte, toutefois, sur les trois principales zones "émergentes" : l'Amérique Latine (avec 465 millions d'habitants), l'Europe centrale (avec 140 millions d'habitants, en excluant l'ex-URSS) et l'Asie (avec 3,2 milliards d'habitants).

Pour des raisons d'habitudes alimentaires, l'Asie constitue un cas spécifique : le Groupe, tout en cherchant avant tout à développer ses trois métiers de base, est prêt à élargir sa gamme à de nouvelles catégories de produits.

Outre sa stratégie de croissance externe, le Groupe vise une croissance organique internationale (i) en améliorant les gammes de produits des sociétés nouvellement acquises, et (ii) en introduisant des produits en Europe occidentale dans les gammes de produits de ses filiales étrangères. Le Groupe estime que, d'une part, la poussée démographique et la structure du développement socio-économique en Asie et en Amérique Latine, qui augmente le pouvoir d'achat des populations locales, d'autre part, la consommation d'aliments préparés et de boissons, aboutiront à long terme à l'élargissement de ses marchés internationaux.

Développement de la rentabilité, donc de la valeur pour l'actionnaire. Dans le cadre de ses efforts permanents pour faire progresser la marge opérationnelle et la rentabilité des capitaux investis, tant dans le court que dans le long terme, le Groupe a mis en place un programme destiné à améliorer l'efficacité opérationnelle et à réduire les coûts, en (i) recherchant une productivité globale (industrielle, logistique, achats), (ii) développant les synergies au sein du Groupe par le regroupement des moyens commerciaux et administratifs, notamment les services de marketing et d'achats, et faisant de la rentabilité des capitaux investis et de la valeur économique créée correspondante des outils de gestion essentiels et des instruments de mesure de la performance dans la détermination de la rémunération des dirigeants des unités opérationnelles.

Le 19 mai 1998, le Groupe a obtenu de ses actionnaires l'autorisation de mettre en oeuvre un plan de rachat de ses propres actions, dans les limites autorisées par la loi et va demander à l'Assemblée Générale du 19 mai 1999 une autorisation portant sur un nouveau plan de rachat. Le Groupe estime que ce programme permettra au Groupe de créer de la valeur pour l'actionnaire.

