

DANONE 2011

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Stratégie et Performance

LA STRATÉGIE EN ACTION :
Santé, Accessibilité, Nature, les Hommes

INDICATEURS DE PERFORMANCE

INDEX GRI COMPLET

ENGAGEMENTS ET PROGRÈS



STRATÉGIE

4

ÉDITORIAL DE FRANCK RIBOUD

6

LES GRANDS ENJEUX SOCIÉTAUX

13

LA STRATÉGIE EN ACTION RÉSULTATS 2011 FOCUS SUR LES QUATRE ENJEUX

LES ENJEUX SOCIAUX	7
LES ENJEUX NUTRITION ET SANTÉ	9
LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX	11

SANTÉ	14
ACCESSIBILITÉ	27
NATURE	36
LES HOMMES	43

57

TABLEAUX DE BORD : ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES ET PERSPECTIVES

LES CONSOMMATEURS	58
LES COMMUNAUTÉS	64
LES FOURNISSEURS	64
L'ENVIRONNEMENT	66
LES SALARIÉS	68

74

LA MESURE DES PROGRÈS ET DE LA PERFORMANCE TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR

DANONE WAY	75
RESPECT	80
L'ÉVALUATION DE DANONE PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE	83

87

UNE DÉMARCHE SOCIÉTALE CONSTRUITE SUR LES SPÉCIFICITÉS DE DANONE

DES OUTILS D'INTÉGRATION DU SOCIÉTAL DANS L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE	88
LES PARTIES PRENANTES AU CŒUR DU DIALOGUE	92
LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE	100
LA GOUVERNANCE NUTRITION ET SANTÉ	102

104

HISTORIQUE DE LA DÉMARCHE ET FAITS MARQUANTS

LES TEXTES DE RÉFÉRENCES	105
FAITS MARQUANTS ET DATES CLÉS 1972-2011	106



PERFORMANCE

110

INDEX GRI



Self-evaluation of the application of GRI according to version 3.0 guidelines for the GRI with approval by KPMG Audit.

120

IMPACTS ET RESPONSABILITÉS DE L'AMONT À L'AVAL DES ACTIVITÉS

124

PROFIL DE L'ENTREPRISE ET PARAMÈTRES DU RAPPORT

PROFIL DE L'ENTREPRISE	125
PARAMÈTRES DU RAPPORT	126
VALIDATION DU RAPPORT PAR UN TIERS EXTERNE	131

134

INDICATEURS DE PERFORMANCE

GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUES	134
ÉCONOMIQUE	142
ENVIRONNEMENTALE	154
SOCIALE	182
DROITS DE L'HOMME	200
SOCIÉTALE	206
RESPONSABILITÉ DES PRODUITS	216

230

CONTACTS



ÉDITORIAL FRANCK RIBOUD

«LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, PLUS QUE D'AUTRES, NE POURRONT ÊTRE RELEVÉS QUE SI NOUS SAVONS DÉVELOPPER DES APPROCHES RADICALEMENT DIFFÉRENTES»



On me demande souvent pourquoi Danone attache tant d'importance aux chantiers d'innovation sociétale dans sa démarche de développement durable. Pourquoi par exemple avoir intégré cette dimension dans les objectifs personnels de 1 400 dirigeants du groupe ? Pourquoi avoir créé des fonds d'investissement tels que Danone Ecosystème et plus récemment le Fonds Livelihoods ? Quel retour économique peut en attendre une grande entreprise comme Danone ? Faut-il continuer dans cette voie alors que le contexte mondial est difficile et incertain ?

A ceux qui seraient tentés par le repli, ma réponse tient en peu de mots : les enjeux du développement durable, plus que d'autres, ne pourront être relevés que si nous savons développer des approches radicalement différentes, ce qui suppose que nous soyons capables d'explorer et d'expérimenter des voies nouvelles. Plus que jamais, il est donc vital pour Danone d'avoir les yeux et les oreilles grand ouverts sur le monde, pour répondre aux attentes d'aujourd'hui et nous transformer pour préparer l'organisation à celles de demain. L'approche qui a toujours été la nôtre d'une entreprise ouverte cherchant à co-inventer des solutions nouvelles avec ses parties prenantes fait partie intégrante de la culture et du modèle Danone et contribue à sa performance globale sur la durée.

La crédibilité d'une entreprise alimentaire de rang mondial comme Danone tient à sa constance dans la mise en œuvre de sa mission et sa capacité à s'adapter aux circonstances locales. En 2011, Danone n'a donc pas relâché ses efforts sur les quatre axes⁽¹⁾ qui ont été définis en 2008.

Je souhaite juste ici en donner quelques exemples :

- sur l'invention de nouveaux modèles permettant d'apporter la santé par l'alimentation «au plus grand nombre», l'année 2011 a été marquée par la création en Inde d'une unité de production et de R&D spécialement dédiée aux populations à faibles revenus, et le lancement de Fundoos, un premier produit nutritionnel pour les enfants ;

l'expérience indienne viendra enrichir la démarche entreprise depuis cinq ans au Bangladesh pour développer des produits et des modes de distribution qui répondent aux besoins d'un plus grand nombre de consommateurs. Ces approches nouvelles nous forcent à nous remettre en question et stimulent aussi l'innovation dans les pays où le groupe est implanté depuis longtemps ;

- sur l'axe «Nature», nous faisons partie de ceux qui sont convaincus que les modes de production et de consommation des cinquante dernières années ne sont pas généralisables à l'échelle de notre planète et que nous devons engager une transformation en profondeur. Dans cette perspective, l'objectif ambitieux de réduire de 30% les émissions de CO₂ du groupe entre 2008 et fin 2012 est en bonne voie puisque la réduction atteignait déjà 27,5% fin 2011. Cet objectif a demandé beaucoup d'efforts aux équipes. Mais il a aussi accéléré la mutation vers une «économie circulaire» à faible intensité carbone où les matières seront infiniment recyclées. Cette révolution se traduit aussi par des baisses significatives de coûts ;
- en 2011, Danone a créé le Fonds Livelihoods, qui fait le lien entre sécurité alimentaire et changement climatique. Après avoir testé le concept au Sénégal où 10 000 hectares de mangroves ont été restaurés depuis 2008 pour assurer les ressources en poissons, protéger les rizières, et stocker d'importantes quantités de carbone, nous avons invité d'autres entreprises à nous rejoindre en créant Livelihoods, une plate-forme partagée qui a déjà investi dans d'autres projets à grande échelle en Afrique et en Asie et contribue à la compensation des émissions carbone de ces entreprises ;

- la qualité des matières premières que Danone utilise pour ses produits telles que l'eau, le lait, les céréales, les fruits constitue un enjeu essentiel pour le groupe. Le Fonds Danone pour l'Ecosystème créé en 2009, a connu une forte accélération en 2011 avec 35 projets soutenus, dont une majorité de projets dans l'agriculture et la préservation des ressources en eau. De l'Ukraine à l'Indonésie, de la France au Mexique, ces programmes sont autant de laboratoires pour encourager des modèles agricoles qui répondent aux exigences économiques, sociales et environnementales qui sont les nôtres ;
- pour les salariés de Danone travaillant dans des pays qui n'ont pas de système de couverture sociale, l'année 2011 restera marquée par la mise en place de Dan'Cares, une couverture médicale de base dont 28 000 salariés ont déjà bénéficié en 2011 et qui sera généralisée en 2012.

Dans un contexte économique mondial fortement bousculé en 2011, Danone a continué à creuser son sillon avec le double objectif d'atteindre ses résultats financiers annuels en se donnant les moyens de construire l'avenir.

Franck Riboud
Président Directeur Général



⁽¹⁾ Santé, Accessibilité, Nature, Les Hommes

LES GRANDS ENJEUX SOCIÉTAUX

LES ENJEUX SOCIAUX **7**

LES ENJEUX NUTRITION ET SANTÉ **9**

LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX **11**



LES ENJEUX SOCIAUX

L'emploi et les compétences sont des enjeux cruciaux pour les entreprises et pour les territoires sur lesquels elles opèrent, tant pour les pays émergents que pour les pays matures.

Au sein des pays émergents, la raréfaction des talents locaux constitue à ce jour le principal risque pour les entreprises de ne pas être en mesure de croître à la hauteur de leurs ambitions, et notamment du fait de :

- la concurrence très forte entre les entreprises occidentales pour attirer les mêmes talents ;
- l'insuffisance de talents produits par le système éducatif local au regard de la demande ;
- la préférence croissante des étudiants locaux pour rejoindre des champions nationaux de dimension internationale ;
- le nombre important de talents issus de pays émergents, formés dans les universités occidentales qui ne souhaitent pas retourner dans leur pays d'origine.

Les grands groupes internationaux doivent donc dorénavant consacrer une part importante de leurs ressources à développer eux-mêmes des viviers de talents dans chaque pays, en créant si nécessaire des filières spécifiques en partenariat avec les acteurs locaux (universités, organismes de formation...).

Au sein des pays matures, au-delà des effets immédiats de la crise, notamment sur l'emploi des jeunes et des seniors, se pose la question du vieillissement de la population active et du risque de décalage entre les compétences des salariés seniors et celles que recherchent les entreprises. Aujourd'hui, alors même que l'âge de départ à la retraite ne cesse d'être repoussé, on constate que la plupart des investissements dans les compétences s'arrêtent lorsque les personnes atteignent la quarantaine (source OCDE). Les entreprises devront à l'avenir beaucoup plus investir sur les populations des 40-45 ans en milieu de carrière, et, en lien avec les pouvoirs publics, mettre en place un véritable apprentissage tout au long de la vie pour accroître et transformer en permanence les compétences de ces populations.

Par ailleurs, malgré un effort de formation très important réalisé au cours des 30 dernières années (en moyenne, dans les pays de l'OCDE, 35% des 25-34 ans ont achevé des études supérieures, contre 20% chez les 55-64 ans), ce diplôme ne prémunit pas contre le chômage, notamment du fait d'une inadéquation entre l'offre et la demande, conduisant à des pénuries de main d'œuvre dans certains secteurs, et à des recours à des salariés surqualifiés dans d'autres. Ce travail d'adéquation entre besoins en compétences et filières de formation doit être renforcé avec une forte coopération entre les entreprises, les acteurs de la formation et les pouvoirs publics.

Les entreprises doivent également faire face à l'enjeu de cohésion sociale de la société actuelle, c'est-à-dire **comment conserver la cohésion sociale à l'intérieur de la société, lorsque les inégalités et les revendications sociales sont plus fortes.**

LES ENJEUX SOCIAUX

Si depuis 20 ans les revenus disponibles réels des ménages ont augmenté dans tous les pays de l'OCDE de 1,7% par an en moyenne, le revenu moyen des 10% les plus riches s'est accru bien plus rapidement et représente environ neuf fois celui des 10% les plus pauvres, avec des variations très fortes entre les pays (écarts relativement faibles au sein des pays nordiques, écarts de 14 à 1 dans des pays comme les Etats-Unis et la Turquie, et de 27 à 1 au Chili et au Mexique).

Par ailleurs, le coefficient de Gini, (mesure standard d'inégalité de revenu) a augmenté de 10% en 20 ans (de 0,28 à 0,31) au sein des pays de l'OCDE avec une inégalité des revenus qui a augmenté dans 17 des 22 pays de l'OCDE.

Ces inégalités sont de plus en plus mal vécues au sein des différents pays matures, avec des risques forts en termes de cohésion sociale, qui sont accrus via la crise par un double effet :

- une augmentation forte du chômage, avec des conséquences drastiques en terme de baisse de revenus, pouvant aller jusqu'à une exclusion de l'accès aux soins ;
- l'endettement des Etats, qui les conduit à réduire les prestations de soutien aux demandeurs d'emplois, ou à multiplier les dispositifs de chômage partiel avec des salaires diminués significativement.

Dans certains pays, l'endettement des ménages a aussi renforcé le phénomène du fait de la crise de l'emploi.

Par ailleurs, certaines conditions de travail et niveaux salariaux ne sont plus tolérés dans certains pays (cf. la multiplication de conflits sociaux dans des pays comme la Chine, notamment en novembre 2011 au Guangdong). Plus globalement, les entreprises sont interpellées tant sur l'équité salariale que sur le rythme et les modalités d'amélioration de la compétitivité, et notamment sur l'intensification du travail. Comment conjuguer bien-être et efficacité ? Comment redistribuer la richesse créée à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi au sein de son écosystème ?

Un autre enjeu social important réside dans le **désengagement des Etats et la question des retraites**.

Le vieillissement de la population résulte tout d'abord de l'évolution positive de l'espérance de vie au niveau mondial, passée de 50 ans en moyenne en 1960 à 68 ans aujourd'hui (avec une progression de 10 ans dans les pays riches de 69 à 79 ans) et de 21 ans dans les pays en développement (de 45 à 66 ans).

Cette bonne nouvelle fait cependant peser des risques majeurs sur le futur, et notamment sur le financement des retraites de populations au sein desquelles les actifs devront financer les pensions de retraités de plus en plus nombreux. Par ailleurs, les déficits des Etats, notamment européens, les conduisent à revoir à la baisse les remboursements de soins, laissant un reste à charge de plus en plus élevé aux particuliers.

Les entreprises ne peuvent ignorer ce phénomène, et elles doivent imaginer différents mécanismes pour proposer à la fois des salaires directs compétitifs et des avantages sociaux (couverture santé, plan épargne retraite...) à même de couvrir le salarié aujourd'hui et demain face aux aléas de la vie.



LES ENJEUX NUTRITION ET SANTÉ

Parmi les premières attentes des consommateurs liées à la santé, figurent la **sécurité des aliments, la qualité et la conformité des produits commercialisés** par rapport à leurs spécifications nutritionnelles et organoleptiques, ainsi que les bénéfices scientifiquement prouvés qui en découlent pour la santé.

Cet engagement qualité est respecté tout au long du cycle de vie du produit, du développement à sa production et jusqu'à son point de consommation, des matières premières aux produits commercialisés.

Les consommateurs expriment également des attentes très variées, parmi lesquelles la facilité (d'achat, de conservation, de préparation), la disponibilité et le prix. Dans les pays développés, leurs attentes sont largement relayées par les associations de consommateurs, qui sont devenues des partenaires essentiels de l'entreprise.

L'enjeu majeur est de continuer à accroître la confiance des consommateurs dans des marques qui investissent en permanence pour garantir la qualité et la sécurité des produits, qui respectent l'environnement et qui se soucient de leur impact social.

L'alimentation est une nécessité quotidienne pour chacun d'entre nous, apportant énergie et nutriments essentiels à l'organisme mais aussi plaisir, symboles, identité et valeurs aux individus ainsi que tradition, culture et convivialité au sein des communautés.

Toutes les études scientifiques le confirment : **une alimentation variée et équilibrée ainsi que la pratique régulière d'une activité physique** sont des facteurs reconnus de bonne santé et de prévention de maladies chroniques. A contrario, une alimentation inadaptée, combinée à un mode de vie sédentaire peut contribuer à augmenter la fréquence de certaines pathologies comme le diabète, l'ostéoporose, l'hypertension, etc. Les avancées scientifiques confirment chaque jour la spécificité des besoins nutritionnels de chacun, qui varient selon l'âge (bébé, enfant, adolescent, adulte, personne âgée), le sexe, ou l'état physiologique (grossesse, déficience métabolique, maladie chronique, vieillissement, etc.). Il convient donc d'apporter à la nutrition une attention particulière afin d'assurer une croissance et une santé optimale, prévenir certaines maladies, voire améliorer l'efficacité de certains traitements thérapeutiques. En particulier, de plus en plus de preuves démontrent que les apports nutritionnels précoces (les 1 000 jours incluant la grossesse et les deux premières années de la vie) sont des déterminants majeurs de la santé future et que l'allaitement maternel exclusif est le garant d'une nutrition optimale pendant les 6 premiers mois de la vie.

A ce constat s'ajoutent des réalités socio-économiques très diverses selon les pays et les groupes de populations qui n'ont pas accès de façon égale aux ressources alimentaires. Ainsi, la situation mondiale en termes de santé liée à l'alimentation est partout préoccupante, avec le développement continu d'un double fardeau :

- **Sous-nutrition et dénutrition** liées à la pauvreté, à l'insécurité alimentaire et/ou à la mauvaise qualité des apports alimentaires et qui touchent près d'un milliard de personnes. Avec les récentes crises alimentaires mondiales, certains pays ont vu par exemple leurs efforts pour combattre la malnutrition anéantis et il est probable que la volatilité des prix des matières premières alimentaires ne fera qu'aggraver le phénomène dans le futur.



LES ENJEUX NUTRITION ET SANTÉ

- **Surpoids, obésité et maladies chroniques liées à l'alimentation** telles que diabète, hypertension, maladies cardiovasculaires, etc., résultant en partie de l'inadéquation des apports alimentaires avec les besoins, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Ce phénomène marque une accélération particulière dans les pays émergents, sous l'effet d'une transition nutritionnelle très rapide. Ainsi l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) prévoit que le surpoids et l'obésité toucheront plus de 1,5 milliards de personnes d'ici à 2015 alors que l'International Obesity Task Force (IOTF) prévoit plus de 360 millions de personnes diabétiques en 2030.

Le **signal d'alerte émis par l'OMS en 2004** (Stratégie pour l'Alimentation, l'Activité Physique et la Santé), renforcé en 2010 avec la publication par l'OMS des Recommandations sur le Marketing à Destination des Enfants sur les produits alimentaires et les boissons, a incité certains états membres des Nations Unies à mettre en place des programmes nationaux de santé visant à prévenir les maladies liées à l'alimentation. Devant les résultats limités de ces programmes, le High Level Group des Nations Unies a publié en septembre 2011 une déclaration politique sur les maladies non-transmissibles, appelant l'ensemble des états membres à se mobiliser de façon urgente et à mettre en place de véritables stratégies nationales de lutte contre les maladies liées à l'alimentation.

Ces deux initiatives considèrent les acteurs de l'industrie alimentaire comme parties prenantes de la solution et les incitent à mettre en place des démarches volontaires d'autodiscipline en matière de qualité nutritionnelle des produits (réduction des teneurs en matières grasses, sucre et sel), de communication responsable (étiquetage nutritionnel, allégations, publicité) et de promotion des modes de vie sains.

Les autorités attendent désormais de ces mesures d'autodiscipline un impact concret à court terme en matière d'offre produits et de pratiques de marketing ; à défaut, les décideurs politiques pourraient mettre en place de nouvelles réglementations dans le secteur alimentaire. La capacité des principaux acteurs industriels alimentaires à appliquer une démarche responsable en adressant la double problématique sous-nutrition et obésité/maladies chroniques liées à l'alimentation sera d'ailleurs évaluée pour la première fois de façon très détaillée en 2012 au travers de la publication du nouvel index de classement ATNI (Access To Nutrition Index) élaboré par les ONG GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) et Welcome Trust, avec le soutien financier de la Fondation Bill & Melinda Gates.

Au défi posé par ce double fardeau (sous-nutrition, obésité) s'ajoute celui du vieillissement de la population dans les pays développés ; ainsi l'OMS estime que d'ici à 2050, plus de 25% de la population en Europe sera constituée de personnes de plus de 65 ans. Pour cette population, la prévention, voire le traitement de maladies liées au vieillissement, en particulier par des apports nutritionnels spécifiques, seront essentiels pour la pérennité des systèmes de santé.



LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

D'ici à 2050, la population mondiale devrait atteindre 9 milliards d'individus dont les modes de consommation évoluent sensiblement. **Les besoins en alimentation et la pression exercée sur les ressources naturelles vont s'accroître.** Cette évolution se traduit d'ores et déjà par de multiples effets : pollution et disparition des sols, pollution des cours d'eau et des nappes phréatiques, émission de gaz à effet de serre, production croissante de déchets et érosion de la biodiversité.

Si l'agriculture est vitale pour l'homme, elle serait responsable de près de 25% des gaz à effet de serre, de 70% de la consommation d'eau, ou encore de 40% de la pollution des nappes phréatiques. L'érosion de la biodiversité pourrait quant à elle réduire la production agricole (impact estimé à 25% d'ici à 2050) menaçant ainsi la sécurité alimentaire humaine. L'agriculture devra donc à terme se réinventer pour faire face à ces défis. Il faudra produire plus avec moins d'intrants sur une surface agricole diminuée tout en améliorant significativement les impacts des pratiques agricoles sur l'eau et les sols. L'élevage est en particulier décrié car il serait à lui seul responsable de 18% des émissions de gaz à effet de serre et de 37% de la dégradation du sol.

Les entreprises agroalimentaires sont face à **un dilemme qui est d'une part de répondre aux besoins de consommateurs toujours plus nombreux et d'autre part de limiter l'impact de leurs activités sur l'environnement.**

Face à elles, les attentes des parties prenantes portent d'abord **sur la réduction des impacts de l'activité industrielle** et la mesure précise de cette réduction (certification ISO, mesure de l'empreinte carbone, réduction des consommations d'eau et d'énergie, contribution à l'élimination des déchets). **La maîtrise des impacts liés aux emballages** passe à la fois par la réduction des matériaux à la source, l'amélioration de la collecte et le développement du recyclage, et la mise à disposition d'emballages issus de biomasse renouvelable (qui ne soit pas en concurrence avec l'alimentation) et non plus de matières fossiles.

La pression sur l'approvisionnement en matières premières en provenance de l'agriculture (l'augmentation de la volatilité des prix, de nouveaux concurrents pour les sols tels que les biocarburants, l'impact climatique, l'érosion de la biodiversité) est forte. Ce contexte relatif à l'offre est en train de changer la société qui pousse à rechercher l'amélioration de la stratégie beaucoup plus en amont. L'économie mondiale est en train de passer d'une période d'abondance à **une période de raréfaction des ressources, ce qui à terme pèsera sur les coûts.**



LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

De leur côté, les consommateurs expriment de plus en plus d'attentes quant à une agriculture associant sécurité, nutrition et santé, préservation de l'environnement et respect des cycles naturels, ce qui deviendra demain **un enjeu de compétitivité pour les marques**. Pour y répondre, les évolutions réglementaires et les progrès de la recherche poussent vers une meilleure prise en compte de l'environnement et des craintes sanitaires (agriculture de précision, pesticides efficaces à faibles doses, méthodes de lutte alternatives contre les maladies et les ravageurs, utilisation plus efficace de l'eau et des sols...).

Enfin, **quelques grands leaders mondiaux de la distribution** (Walmart, Tesco) s'engagent graduellement dans la promotion du développement durable et exigeront progressivement de travailler avec des fournisseurs respectant l'environnement (Indice Sustainable Consortium).

Ces grands défis environnementaux et de sécurité alimentaire sont au cœur des enjeux de Danone. **La préservation des ressources et la gestion pérenne des matières premières stratégiques** (notamment l'eau et le lait) **constituent le socle essentiel du modèle durable de l'entreprise au sein de son écosystème et en lien avec les parties prenantes clés.**



LA STRATÉGIE
EN ACTION
RÉSULTATS 2011

**FOCUS SUR
LES QUATRE
ENJEUX**

SANTÉ	14
ACCESSIBILITÉ	27
NATURE	36
LES HOMMES	43



SANTÉ

Plus que jamais, la stratégie de Danone en matière de nutrition et de santé, qui traduit sa mission d'«apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», s'inscrit dans les grandes orientations souhaitées par les autorités de santé en matière d'alimentation et de nutrition, dans chaque pays où le groupe opère.

La stratégie Danone en matière de nutrition et de santé se décline en 3 axes majeurs :

- la compréhension approfondie des enjeux de nutrition et de santé dans chaque pays où le groupe est présent ;
- une offre unique de produits pertinents répondant aux besoins des populations tout au long de la vie ;
- la promotion de comportements alimentaires favorables à la santé par la mise en œuvre de pratiques responsables de communication sur les produits et une implication forte dans les champs de l'information et de l'éducation.

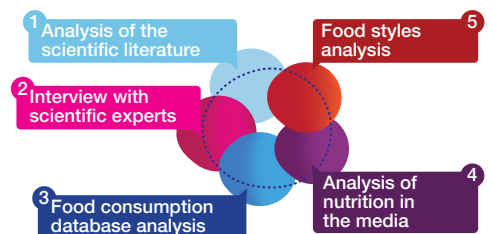
Cette stratégie repose sur une gouvernance propre à Danone (cf. pages 102 à 103 de ce rapport), en particulier des contacts permanents avec les parties prenantes locales (autorités de santé, scientifiques) ainsi que d'importants efforts en matière de Recherche et Développement permettant :

- des reformulations continues des produits et des innovations afin de répondre à l'évolution des besoins des consommateurs et d'assurer la supériorité nutritionnelle des produits ;
- un investissement particulier dans le domaine de la recherche scientifique au travers de nombreux partenariats avec des organisations de recherche de renom.

Ainsi, Danone affiche clairement sa volonté de contribuer à un objectif de santé durable, en participant à la prévention des maladies chroniques liées à l'alimentation ainsi qu'en favorisant l'expression du potentiel biologique de ses consommateurs.

La compréhension des enjeux de nutrition et santé des consommateurs

Dans la majorité des pays où Danone opère, le groupe procède à l'analyse des politiques des autorités locales en matière de nutrition et de santé, des programmes nationaux en cours et des données scientifiques les plus récentes en matière d'épidémiologie, de consommation alimentaire, de sociologie, etc. Cette analyse est complétée par la consultation d'experts dans le domaine de l'alimentation et de la nutrition. Ce travail (dossiers Nutripacks) permet par exemple de connaître l'incidence des maladies liées à l'alimentation, d'évaluer les apports et habitudes alimentaires, d'estimer les statuts nutritionnels et d'identifier les déficiences et/ou carences dans des populations spécifiques, telles que les déficiences en fer chez les nourrissons et les enfants, et les carences protéiques chez les personnes âgées. Cette démarche, initiée en 2004 pour les populations adultes, a été déployée activement en 2011 pour les populations d'enfants. Elle couvre actuellement **37 pays** et concerne **94%** des ventes.



Une offre unique de produits pertinents répondant aux besoins des populations tout au long de la vie

Des produits destinés à tous et appartenant aux catégories d'aliments recommandés par les autorités de santé

88% (en ventes) des produits de grande consommation fabriqués par Danone (**75%** des ventes totales) sont des **produits laitiers frais**, dont les autorités de santé de par le monde recommandent la consommation de 1 à 4 portions par jour, et de **l'eau** dont la consommation de 1,2 à 2 litres par jour est recommandée par la plupart des autorités de santé.

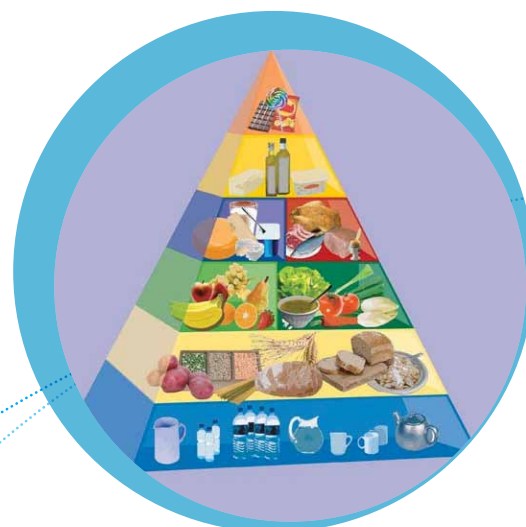
La composition nutritionnelle des produits laitiers frais de Danone est par ailleurs encadrée par des **standards nutritionnels internes stricts** (Danone Nutrition Book définissant par exemple les teneurs maximales en matières grasses et sucres, des teneurs minimales en calcium) fondés sur les recommandations des autorités de santé publique (OMS, Eurodiet). Ainsi **59%** (en ventes) des produits laitiers frais de Danone peuvent être consommés de façon **quotidienne**, contribuant ainsi à une alimentation saine. En 2011, près de **15,5 milliards de portions de ces produits laitiers frais** de consommation quotidienne et près de **10 milliards de portions d'eau** ont été mis sur le marché par Danone.

Par exemple, les yoghourts (Danone Nature et aux fruits), les laits fermentés (Activia, Kéfir), les fromages frais (Danio), les eaux minérales et embouteillées (Evian, Aqua), et aussi les produits à base de fruits tels que les compotes sans sucres ajoutés (Taillefine Jardins Gourmands) et les smoothies (C-Optima), etc.

Les produits de consommation occasionnelle ou produits «gourmands» sont eux aussi encadrés par des standards nutritionnels internes. Par exemple, les desserts lactés (Danette, Fantasia).

Des produits répondant à des besoins nutritionnels particuliers comme les bébés, les enfants, les personnes âgées

Ces produits, généralement **enrichis en nutriments essentiels**, comprennent des produits de nutrition infantile (formules et laits infantiles, aliments infantiles de diversification), certains produits laitiers frais comme Danonino pour les enfants, des produits de supplémentation nutritionnelle pour les femmes enceintes et/ou allaitantes, ou encore des produits destinés à lutter contre la dénutrition induite par des déficiences d'apports ou certaines pathologies (Fortimel, Forticare, etc.). La composition de ces produits est généralement encadrée par des réglementations strictes ; à défaut, elle est encadrée par des standards internes très exigeants (Danone Nutrition Book, Baby Nutrition standards).



SANTÉ

Des produits répondant à des besoins de santé spécifiques délivrant des bénéfices fonctionnels pertinents

Ces produits sont dédiés à des consommateurs présentant des particularités physiologiques ou métaboliques, tels que Danacol pour les adultes souffrant d'hypercholestérolémie, Néocate pour les bébés présentant une allergie au lait de vache, ou encore Souvenaïd pour les patients atteints de la maladie d'Alzheimer. Danone est particulièrement attentif au profil nutritionnel de ces produits afin d'assurer une parfaite cohérence entre le produit et les bénéfices santé attendus.

Pour l'ensemble de ses produits, Danone porte une attention particulière à la **qualité gustative**, car il est maintenant largement établi que le goût et le plaisir sont les déterminants majeurs des choix alimentaires et une condition pour la consommation régulière des produits.

Au-delà de la qualité nutritionnelle et des bénéfices fonctionnels, le groupe tente également de rendre ses produits accessibles au plus grand nombre, tant par des prix adaptés que par des canaux de distribution innovants (*cf. la partie «Accessibilité», pages 27 à 35 de ce rapport*).

La promotion des comportements favorables à la santé par une communication responsable sur les produits et une implication dans les champs de l'information et de l'éducation

Par la mise à disposition d'informations fiables et facilement compréhensibles sur ses produits, Danone aide les consommateurs à faire des choix éclairés en matière alimentaire. Ainsi, plus de 90% (ventes) des produits Danone fournissent des **informations nutritionnelles**, par 100g et/ou par portion sur les emballages ; ces informations sont également disponibles sur internet pour 70% (en ventes) d'entre eux. En Europe, les produits laitiers et les boissons fournissent par ailleurs la contribution de chaque portion aux Repères Nutritionnels Journaliers (RNJ) pour l'énergie ainsi que 7 nutriments (protéines, glucides dont les sucres, lipides dont les acides gras saturés, fibres et sodium). Les **allégations** des produits Danone sont uniquement fondées sur des données scientifiques reconnues et exprimées de façon facilement compréhensible et non trompeuse pour les consommateurs. Par ailleurs, 83% (en ventes) des produits laitiers frais et 96% des produits de nutrition infantile fournissent des informations précises sur la **taille de la portion** à consommer afin de contribuer à une alimentation saine.

La mise en œuvre de **pratiques responsables en matière de marketing**, en particulier auprès des consommateurs les plus vulnérables tels que les enfants, comprend le respect du **code ICC** (International Chamber of Commerce) pour le marketing responsable des aliments et des boissons non alcoolisées et l'autolimitation de la **publicité auprès des enfants** (<12 ans) dans 87% des pays concernés (tous les pays de l'Union Européenne, Suisse, Canada, Etats-Unis, Brésil, Afrique du Sud). Par ailleurs, la majorité des investissements publicitaires est dédiée à la promotion des produits les plus sains : pour les produits laitiers frais, **56% des dépenses publicitaires** ont été dédiées en 2011 aux produits les plus sains (qualité nutritionnelle conforme aux standards internes de consommation quotidienne).

La mise en place de **services d'information sur les produits** (étiquetage, site internet, brochures) **mais aussi de programmes d'éducation sur l'équilibre alimentaire** (kits pédagogiques, événements, etc.) **et de promotion de l'activité physique** contribue aux efforts des pouvoirs publics pour promouvoir des modes de vie sains ; cela tant auprès des consommateurs que des employés, ou des communautés telles que les professionnels de santé. La plupart de ces initiatives ont été développées en partenariat avec des institutions locales (ministère de la santé, centre de recherche, sociétés savantes, ONG, etc.) afin d'assurer leur pertinence dans le contexte local de santé.

En 2011, **219 programmes** d'information et d'éducation destinés à promouvoir des modes de vie sains ont été déployés par Danone, touchant potentiellement près de **700 millions de personnes**.

- En Pologne, la filiale Zywiec Zdroj a développé le programme d'éducation «Maman, Papa, je préfère l'eau» à destination des parents et des enfants afin de promouvoir la consommation régulière d'eau. Ce programme, qui a reçu le soutien du Ministère de la Santé, de l'Institut de Nutrition et de l'Alimentation et de l'Institut de la Mère et de l'Enfant, a permis d'augmenter la part de l'eau dans les apports en fluides chez les enfants polonais de 6-9 ans de 11% en 2006 à 19% en 2010. (cf. site www.wolewode.pl).
- En Belgique, Danone a lancé en 2011 «Bon appétit, bouge ta santé», un programme d'éducation destiné à promouvoir des habitudes de vie saines auprès des enfants de 8-12 ans et développé en partenariat avec le Club Européen des Diététiciens de l'Enfance, la Société Belge de Pédiatrie et l'Institut Danone. Le kit pédagogique a été diffusé sur demande en 3 semaines à 30% des écoles primaires belges. (cf. site www.bonappetitbougetasante.be).
- Au Mexique, Danone a organisé en 2011, en collaboration avec la Société Internationale de Gastro-entérologie, l'Institut Mexicain des Sciences Médicales et Nutritionnelles et l'Association Mexicaine de Gastro-entérologie, la Journée Internationale de la Santé digestive sur le thème «Infections entérales et eau, aliments et environnement propres» afin de sensibiliser les professionnels de santé et le grand public aux enjeux de la santé digestive.

Un soutien actif a également été apporté à la **promotion de l'allaitement** auprès de professionnels de santé et des mamans.

Par ailleurs, **87% des filiales** ont continué en 2011 à **déployer sur les lieux de travail des programmes** destinés à inciter les employés à être acteurs de leur santé à travers une alimentation équilibrée et la pratique régulière d'activités physiques ; ces programmes reposent sur l'organisation de conférences pédagogiques, de consultations médicales et check-ups, la mise à disposition de repas équilibrés, de salles de repos et d'équipements sportifs, etc. Au total, **47% des employés** ont eu accès à ces programmes. Le programme mis en place au Centre de Recherche Daniel Carasso (à Palaiseau en France) fait actuellement l'objet d'une mesure scientifique d'impact en collaboration avec l'INSERM.



SANTÉ

Les Instituts Danone, un réseau international unique

En 2011, le réseau des **Instituts Danone** a fêté son **20^{ième} anniversaire**. Soutenu sans relâche par Danone depuis 1991, le réseau des Instituts Danone, organisations indépendantes à but non lucratif, a pour mission de contribuer au développement des connaissances sur les liens entre l'alimentation, la nutrition et la santé.

Leurs programmes d'actions vont du soutien à la recherche scientifique, à l'information et la formation des professionnels de la santé, et jusqu'à l'éducation du public. Le réseau des **18 Instituts Danone présents dans 19 pays** rassemble aujourd'hui plus de 250 experts indépendants de grande réputation (chercheurs, médecins, diététiciens) couvrant tous les aspects de l'alimentation et de la nutrition (biologie, médecine, sciences humaines).

En 2011, a été remis le **8^{ème} Prix Danone International de Nutrition** au Professeur Jeffrey Gordon (Université Saint-Louis, USA) pour l'ensemble de ses travaux sur le microbiote humain et ses relations avec la santé humaine.

Les Instituts Danone de la zone Asie (Chine, Japon, Indonésie) ont travaillé conjointement pour organiser **un symposium unique sur les apports alimentaires conseillés en Asie** dont les actes, publiés dans *The Asia-Pacific Journal of Clinical Nutrition*, constituent un document de référence pour les professionnels de cette zone géographique.

En 2011, près d'un million d'euros ont été attribués pour soutenir la recherche en nutrition. Depuis 1991, près de 1 060 projets de recherche ont ainsi été financés par les Instituts Danone et plus de 19 millions d'euros distribués en prix et bourses de recherche.



Un savoir-faire unique en matière de Recherche & Développement

Les trois axes de la stratégie nutrition et santé de Danone s'appuient en grande partie sur un savoir-faire unique en matière de R&D et de qualité des produits.

La conception de réponses nutritionnelles pertinentes répondant aux problématiques locales (besoins nutritionnels, goût, coût, habitudes alimentaires, etc.).

Cette étape est généralement menée avec l'aide de comités scientifiques associant des expertises complémentaires en nutrition, médecine et sciences humaines. Ces solutions nutritionnelles peuvent résulter soit de l'adaptation de produits existants (programme Nutriprogress), soit de l'innovation.

- **Le programme Nutriprogress** permet d'analyser en continu la qualité nutritionnelle du portefeuille de produits existants, de les comparer avec des produits concurrents et de concevoir, si besoin, des programmes de reformulation (par exemple par la réduction progressive de la teneur en matière grasse, en sucre ou en sel, et/ou l'enrichissement en vitamines et minéraux). Entre 2009 et 2011, **20%** (en ventes) des produits ont été améliorés en matière de matières grasses, sucres et/ou sel alors que 40% (ventes) des produits laitiers frais et 47% (ventes) des produits de nutrition infantile ont été fortifiés.
- **Les innovations** couvrent différents angles : famille de produits, moments de consommation, nouveaux ingrédients ou bénéfices santé, extension géographique. Elles font systématiquement l'objet d'une évaluation nutritionnelle préalable (procédure Nutri-Check) afin d'assurer la cohérence entre la qualité du produit et son positionnement. Entre 2009 et 2011, la grande majorité des innovations lancées sur le marché sont des produits appartenant aux catégories recommandées par les autorités de santé ou répondant à des besoins nutritionnels spécifiques (produits laitiers frais, eau, produits à base de fruits, produits de nutrition infantile et médicale). Par ailleurs, **45%** (en ventes) des innovations lancées pendant cette période ont une qualité nutritionnelle conforme aux standards internes de consommation quotidienne.

Parmi les innovations majeures à positionnement nutrition/santé en 2011, citons par exemple :

- **Produits Laitiers Frais** : Activia Breakfast, un lait fermenté bi-compartment accompagné de céréales, à consommer au petit déjeuner et riche en fibres (Italie) ; Activia Smoothie, un lait fermenté à boire riche en fruits et dont chaque bouteille (290g) apporte la moitié de la consommation journalière recommandée en fruits (Russie) ; Milkuaat School, un lait enrichi de céréales à destination des enfants scolarisés et vendu 0,23€ (Indonésie) ; Mleczny Start, une barre céréalière laitière riche en fibres, vitamines et minéraux vendue au prix de 0,16€ (Pologne) ; plusieurs extensions géographiques comme Danacol (Canada), Densia (Japon), Ser Calci + Densia poche (Argentine), Activia à verser (France) ;



SANTÉ

- **Eaux** : Levité Kids, une gamme de boissons en bouteilles individuelles adaptées aux enfants comprenant de l'eau minérale spécialement conçue pour être insérée dans la lunch box emportée à l'école et 3 boissons à base de jus de fruit faiblement sucrées (50g sucre/l soit 50 à 60% moins de sucre que dans les sodas) (Mexique) ;
- **Nutrition Infantile** : Blédilacté, une gamme de desserts lactés spécifiquement adaptés aux enfants de plus de 6 mois, source de fer et d'acides gras essentiels, riche en calcium et sans arôme artificiel (France) ; les céréales du petit déjeuner Bobovita spécialement adaptées aux nourrissons, une première sur le marché (Pologne) ; une gamme de laits de suite et de croissance Almiron à un prix très abordable (Espagne) ; un supplément protéique conçu pour les enfants prématurés (plusieurs pays) ;
- **Nutrition Médicale** : Fortimel Max et Fortimel Compact, deux suppléments nutritionnels particulièrement concentrés pour les personnes dénutries (France) ; Fortifit, un supplément nutritionnel conçu pour lutter contre la sarcopénie (Autriche).



La conception de produits délivrant des bénéfices fonctionnels démontrés par des études scientifiques rigoureuses et reconnues par la publication des résultats dans les journaux scientifiques internationaux les plus reconnus. Ainsi, 126 études cliniques ont été menées en 2011.

L'implication de Danone dans le domaine de la recherche scientifique au-delà de la démonstration des bénéfices de ses produits pour la santé.

En partenariat avec des organismes de recherche prestigieux, Danone contribue à de nombreux programmes dans plusieurs domaines tels que les apports alimentaires (y compris les fluides), les bénéfices d'une meilleure hydratation, l'influence sur la santé future de la nutrition précoce pendant la grossesse et les premières années de la vie (empreinte métabolique, partenariat avec le programme européen EARNEST), le fonctionnement de la microflore intestinale et son impact sur la santé (en partenariat avec l'Université de Saint-Louis aux Etats-Unis, l'INRA France et l'Institut Pasteur). En 2011, Danone a organisé en partenariat avec l'Institut Pasteur et l'INRA, le 2^{ème} symposium international Microbes for Health qui a permis de faire le point des dernières avancées scientifiques sur les communautés microbiennes du tube digestif et leur impact sur la santé humaine ; plus de **366** personnes provenant de **34** pays y ont participé.



«Danone Research, un atout unique de la stratégie Danone» en quelques chiffres :

- 51 brevets déposés en 2011 portant le portefeuille à 452 ;
- 119 publications parues en 2011 dans des journaux scientifiques de renom ;
- 126 études cliniques actives en 2011.

Principaux domaines d'expertise : Nutrition et Alimentation, Physiologie et Hydratation ; Système digestif et Microbiologie ; Immunologie ; Neurosciences ; Sciences de l'eau ; Recherche Clinique ; Conception d'aliments et qualité ; Emballages ; Analyse Sensorielle et Sciences du Comportement.

La mesure des progrès accomplis

Afin de rendre tangibles les avancées et progrès accomplis dans le cadre de sa stratégie, de son approche et de ses engagements consignés dans sa charte «Alimentation, Nutrition & Santé», Danone a mis en place depuis 2011 une série d'indicateurs de performance dont les résultats sont rendus publics.

Ces indicateurs concernent :

- les investissements en R&D en matière de nutrition et de santé ;
- l'expertise de Danone en matière de nutrition et de santé (interne, externe) ;
- la qualité nutritionnelle du portefeuille de produits ;
- les programmes d'amélioration nutritionnelle des produits ;
- les innovations à valeur ajoutée nutrition/santé ;
- les bénéfices santé des produits ;
- les pratiques en matière de communication responsable telles que l'étiquetage, les allégations et la publicité ;
- la contribution en matière d'éducation aux modes de vie sains.

Ces indicateurs sont consolidés depuis 2011 sur un périmètre de 12 pays (Allemagne, Argentine, Brésil, Chine, Espagne, Etats-Unis, France, Indonésie, Italie, Mexique, Pologne, Royaume-Uni), combinant les 4 pôles (Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile, Nutrition Médicale) et représentant environ **68%** du chiffre d'affaires total du groupe. Les résultats sont publiés chaque année et disponibles dans la section «tableau de bord» (cf. pages 58 à 63 de ce rapport).



SANTÉ

La qualité des produits dans les cœurs et les esprits

Ces dernières années, un système de gouvernance Produits a été mis en place afin d'assurer la sécurité et la qualité des produits à toutes les étapes de leur cycle de vie, du «brief» marketing à la rédaction des spécifications des produits et à tous les niveaux de la chaîne alimentaire, de la «fourche à la fourchette». Ce système renforce la crédibilité de Danone et de ses marques, oriente la préférence des consommateurs et, de par son amélioration permanente, contribue à la performance économique et à la solidité de l'entreprise.

La mission Qualité de Danone vise à :

- **Protéger** la santé des consommateurs et le patrimoine de Danone que constituent ses marques ;
- **Connecter** la science et l'entreprise «de la fourche à la fourchette», faire travailler le public et le privé en partenariat pour des produits nutritionnellement adaptés, rapprocher Danone et ses consommateurs pour une meilleure prise en compte de leurs attentes et besoins ;
- **Responsabiliser** les salariés de Danone en déployant une solide culture de la qualité au sein de l'entreprise.

Cette vision Qualité de Danone repose sur **quatre piliers** :

• Sécurité alimentaire et évaluation des risques

Assurer la sécurité alimentaire : le produit doit être sûr et sain. En reliant la science à l'évaluation du risque, dès les premiers stades et pendant toute la durée de vie du produit, le Centre de Sécurité Alimentaire de Danone (Danone Food Safety Center) est en mesure de donner des recommandations claires à tous les collaborateurs qui participent aux processus qualité et sécurité des produits.

En 2011, les équipes de Danone ont travaillé à la consolidation et à l'amélioration de l'organisation et des procédures d'évaluation du risque et ont élaboré des recommandations pour la gestion du risque et des tests produits dans le cadre du nouveau Danone Food Safety Center.



Danone investit aussi dans le développement de partenariats public/privé afin de trouver des solutions à des problématiques complexes telles que la gestion de la sécurité alimentaire dans le monde.

Ces dernières années, Danone a également été membre actif de plusieurs organisations internationales telles que le **GFSI** (Global Food Safety Initiative).

Le GFSI est la seule plateforme mondiale multipartenaires qui réunisse des spécialistes de la qualité et de la sécurité alimentaire issus de tous les secteurs de la supply chain de l'industrie agroalimentaire mondiale. Cette plateforme est mondialement reconnue et approuvée par les autorités de régulation et par l'ensemble des acteurs de la sécurité alimentaire. La mission du GFSI - qui pourrait se résumer ainsi : «La sécurité alimentaire pour tous, partout dans le monde» - est d'œuvrer à l'amélioration continue de la sécurité alimentaire afin de renforcer la confiance des consommateurs dans le monde entier. Le GFSI a réussi à construire des ponts entre les secteurs public et privé et travaille avec les gouvernements et d'autres organisations à travers le monde afin de gérer plus efficacement le risque alimentaire dans le but d'améliorer la santé publique.

Danone a fortement contribué à l'élaboration de bonnes pratiques sectorielles pour la fabrication, le conditionnement, l'alimentation animale et les activités agricoles et a également participé à des programmes de renforcement des compétences ;

- **Solidité du système Qualité tout au long du cycle de vie du produit**

Les procédures qualité sont assurées à tous les niveaux de la chaîne alimentaire, «de la fourche à la fourchette», «de la conception à la consommation».

Grâce à ces procédures, le produit est sûr et conforme aux promesses faites aux consommateurs à chacune des trois grandes phases de son cycle de vie : qualité dans la conception du produit, qualité dans la fabrication et qualité de l'écoute du consommateur au point de vente et sur le lieu de consommation.

En 2011, Danone a finalisé l'élaboration d'une nouvelle version de Danone Operating Models (DOM) sur les processus qualité afin de passer d'un système de gouvernance produits local à un système global. Ces exigences sont inscrites dans le système de gouvernance des processus DANgo.

De plus, la procédure de gestion des fournisseurs a été améliorée en harmonisant le protocole d'accréditation et l'évaluation, et en fixant notamment des exigences pour les compétences des auditeurs internes ;



SANTÉ

• **Confiance des consommateurs**

Les attentes des consommateurs sont plus fortes que jamais : ils recherchent le meilleur rapport qualité-prix et exigent donc un produit de qualité à un prix raisonnable qui soit conforme aux promesses commerciales et avec la sécurité alimentaire comme pré-requis. Par ailleurs, ils attendent de l'entreprise qu'elle assume ses responsabilités envers la collectivité.

Soucieux de répondre à ces attentes, Danone a mis l'accent en 2011 sur son expansion géographique et sur le développement (du consommateur au client et sur les réseaux sociaux notamment) des fonctionnalités du système d'information des consommateurs afin de mieux gérer les remontées d'information de ces derniers.

Danone a mis en place des audits formalisés sur les produits en rayon, susceptibles d'être partagés et se prêtant au benchmarking, afin de contrôler la disponibilité des produits Danone, la présentation et la position (dans le rayon) vis-à-vis des concurrents et la conformité.

Enfin, Danone est à l'écoute des pouvoirs publics, qui relaient la voix des consommateurs sur les questions de santé publique. Notre participation active au GFSI s'inscrit dans cette démarche (*cf. ci-dessus*) ;

• **Développement des salariés de Danone**

Danone met l'accent sur le rôle prépondérant des salariés dans la mise en oeuvre effective de la Politique Qualité de Danone et ainsi s'assure que les salariés conjuguent expertise, culture de l'entreprise et comportement exemplaire.

En 2011, Danone a formalisé le «Road book» Qualité, document de référence pour la communauté qualité fournissant des conseils sur la gestion de carrière dans la fonction qualité et au-delà, tout en lui donnant une orientation business.

Des plans de formation ont été actualisés et des sessions de formations ont été organisées afin de resserrer les liens au sein de la communauté qualité par le renforcement de la culture de la qualité et la responsabilisation des collaborateurs.



Indicateurs 2011

Pour plus de détails, se reporter au chapitre indicateurs de performance PR1 et PR2, cf. pages 217 à 221 de ce rapport.

Reflets des engagements qualité de Danone, des indicateurs de performance ont été définis et sont régulièrement contrôlés, dans une logique d'amélioration continue, pour garantir la mise à disposition de produits conformes aux standards qualité, chaque jour et partout dans le monde.

Un indicateur de performance correspondant à chaque besoin consommateur permet d'évaluer la performance qualité :

- le Food Safety Index, qui garantit la sécurité des produits et regroupe sept indicateurs différents (bonnes pratiques d'hygiène, bonnes pratiques de fabrication, Hazard Analysis Critical Control Point, maîtrise des plans de contrôle et des plans de surveillance, bio-vigilance et traçabilité) ;
- le taux de conformité produits, qui permet de garantir que Danone délivre, en permanence et partout dans le monde, des produits conformes aux promesses faites aux consommateurs ;
- le taux de réclamations consommateurs, afin d'évaluer leur satisfaction.

Dans le pôle **Produits Laitiers Frais, les réclamations consommateurs ont baissé de 18%** grâce à un meilleur suivi des plans d'action avec les filiales et aux efforts spécifiques portant sur la gestion des corps étrangers. La conformité des produits a légèrement progressé grâce à un mode de fonctionnement rapproché entre le Pôle, les filiales et les usines, ce qui permet un meilleur suivi. Le Food Safety Index a légèrement baissé en raison de la mise en place d'une nouvelle grille d'audit comportant un système de notation plus sévère qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

Dans le pôle **Nutrition Infantile, le Food Safety Index a progressé de 0,6%** grâce à l'accélération de la mise en œuvre des bonnes pratiques dans les usines et au nombre d'usines certifiées ISO 22000. En revanche, les réclamations consommateurs ont légèrement augmenté en raison de problèmes de supply chain, notamment des conditionnements endommagés. Des actions spécifiques sont mises en place pour résoudre ces problèmes. La conformité des produits, mesurée par le laboratoire central du pôle (Central Laboratory of Friedrichsdorf, certifié par un organisme indépendant) sur les produits finis, a progressé d'environ 1,5%. Il convient de noter que bien que les chiffres 2010 et 2011 ne soient pas tout à fait comparables, les efforts conjugués en matière de gestion des fournisseurs et d'amélioration des usines ont permis de créer cette tendance positive.



SANTÉ

Dans le **pôle Eaux**, tous les indicateurs mondiaux ont progressé. Les **réclamations consommateurs ont baissé de 21%** par rapport à 2010, grâce aux efforts notables visant à améliorer les processus dans les usines les plus importantes du pôle. Le Food Safety Index enregistre une progression de 2% grâce aux efforts sur les bonnes pratiques de fabrication dans les usines et sur la traçabilité. L'indice de conformité des produits reste globalement stable, à un niveau très élevé (99,97).

Dans le pôle **Nutrition Médicale**, le programme «Ancrer les fondamentaux» lancé en 2009 donne de bons résultats, avec une amélioration continue des indicateurs de performance en 2010 et 2011. Le souci évident de bien faire dans les usines a eu un impact positif puisqu'il a permis de **réduire de 20% les réclamations consommateurs** et de porter le nombre de crises à 0. Toutes les usines du pôle Nutrition Médicale sont certifiées ISO 22000.

Dans les quatre pôles, aucun incident majeur lié à la sécurité alimentaire ou à la qualité produit n'a été enregistré en 2011, confirmant la nette tendance à la baisse de ce type d'incidents ces dernières années.



ACCESSIBILITÉ

«Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», telle est la mission de Danone, laquelle implique un rôle central pour l'axe For all (accessibilité pour tous).

2011 marque une étape importante pour cet axe stratégique. C'est la 1^{ère} année complète et effective pour l'activité Base Of the Pyramid (BOP) en Inde, entièrement créée (en novembre 2010) avec une usine (produits laitiers) dédiée à ce nouveau modèle de business.

Parallèlement, Danone a poursuivi en 2011 son soutien au social business via le fonds danone.communities et la poursuite des différents projets.

Plus globalement, 2011 a été marquée par une consolidation et une convergence des divers projets initiés par les initiatives sociétales de Danone au travers des différents fonds (fonds Danone pour l'Ecosystème, fonds Danone pour la Nature/Livelihoods, fonds danone.communities), ce qui permet à Danone de démultiplier l'impact de ses actions auprès des différentes catégories de population.

Accroître le nombre de consommateurs touchés aux différents niveaux de la pyramide de consommation

L'ambition de Danone d'atteindre 1 milliard de consommateurs (en nombre de consommateurs achetant 1 produit Danone au moins 1 fois par mois) qui a été fixée pour 2012 est toujours en ligne de mire ; la courbe d'expérience acquise au cours des 3 dernières années et les challenges rencontrés illustrent que l'atteinte de cet objectif est plus longue à concrétiser. Fin 2010, le nombre de consommateurs achetant 1 produit Danone au moins 1 fois par mois était de 750 millions de consommateurs. En 2011, ce nombre est estimé à 834 millions, soit une progression de 11,2% liée essentiellement à l'acquisition d'Unimilk en Russie et à l'augmentation du nombre de consommateurs en Chine.

Au-delà de l'innovation sur les produits, la particularité de Danone est d'innover sur la façon d'exécuter les projets en créant de nouveaux outils ou processus, par exemple avec la mise en place des fonds (Ecosystème, danone.communities...) ou encore avec l'exemple de la création de l'activité BOP en Inde.

La démarche d'innovation au plus près du terrain et des habitudes des consommateurs locaux a permis d'identifier et de formaliser des bonnes pratiques. Différents outils ont été créés puis déployés au sein des filiales de Danone à partir de 2010, et notamment les outils GAP et Route To Market.



ACCESSIBILITÉ

GAP : Growth Accross the Pyramid, ou comment faire croître toutes les catégories de la pyramide de consommation.

GAP (Growth Accross the Pyramid) est une méthodologie d'analyse des comportements des consommateurs qui a pour finalité de toucher des nouveaux consommateurs à tous les niveaux de la pyramide en développant une offre produit adaptée pour chaque niveau économique et social (les niveaux A,B,C,D de la pyramide de consommation) dans les pays où Danone opère.

GAP a été déployé à partir du second semestre 2010. A la fin de l'année 2011, 18 filiales des différents continents (Mexique, Hongrie, Thaïlande, Indonésie, Kazakhstan, Ukraine, Egypte, Algérie, Tunisie, etc.) ont développé cette méthodologie et ont ainsi pu revisiter leur portefeuille de produits, soit en créant de nouvelles marques pour les catégories à faible pouvoir d'achat (C ou D) non couvertes jusqu'à présent, soit en adaptant le produit et/ou le prix des marques existantes.

Route To Market (RTM) : de nouveaux modèles de distribution pour couvrir des points de vente et ainsi s'adresser à des consommateurs inatteignables jusque là.

Le poids de la distribution de proximité est allé croissant au fur et à mesure de l'entrée massive du groupe dans les pays émergents. Cette approche s'appuie sur un outil (Route To Market) dont le but est d'identifier les nouveaux circuits ou modèles de distribution les plus innovants (proximité, micro-distribution, porte à porte, etc.).

En 2011, ce sont 34 nouvelles filiales dans tous les pôles d'activités de Danone, y compris la Nutrition Infantile et sur tous les continents, qui ont déployé cette approche et ont ainsi pu développer leur activité et rendre les produits physiquement accessibles à de nouveaux consommateurs dans les zones urbaines et/ou rurales, par exemple en Egypte dans les produits laitiers frais, où Danone a doublé le nombre de points de vente en passant de 20,6% de distribution numérique en décembre 2009 à 40% en décembre 2011.



Ces outils ont permis aux filiales de Danone de démultiplier leur impact, citons par exemple :

- En Indonésie, la croissance de Milkuat, gamme de produits laitiers UHT, a été relancée par la rénovation en profondeur des offres «bouteille» et «poche» en maintenant le prix «accessible» de 1 000 roupies alors que l'inflation est forte, permettant une hausse de la pénétration de 54% auprès des catégories C, D, E. En parallèle, en fin d'année, la marque a développé une nouvelle bouteille de 95 ml à 1 500 roupies, pour cibler d'autres catégories de consommateurs.
- En Indonésie, la filiale dans la Nutrition Infantile, Sari Husada poursuit le développement de la gamme Gizikita (cf. page 32 du Rapport Développement Durable 2010) ciblée sur les bébés et les jeunes enfants. En 2011, 4,5 millions de sachets de poudre de micro-nutriments (topping) ont été distribués en exclusivité par une enseigne locale. Chaque sachet de topping contient 50% des AJR (besoins journaliers) en vitamines et minéraux essentiels pour la croissance des enfants. Ces sachets sont vendus 500 roupies (0,04€) à l'unité. Combiné au programme d'éducation Ayo Melek Gizi («Let's talk about Nutrition»), ils doivent permettre de réduire les problèmes de malnutrition infantile. Une étude clinique en partenariat avec University of Indonesia est en cours pour mesurer l'impact de cette initiative.
- En Pologne, Milky Start est une marque de «porridge» ciblant la malnutrition infantile, co-développée par Danone Pologne avec le fabricant Lubella, l'enseigne Biedronka qui en assure la distribution, et «l'Institut pour la mère et l'enfant» qui valide la composition nutritionnelle des produits. Les sachets de 60g sont vendus environ 18 centimes d'euro. Fin 2010, une rénovation complète, incluant le lancement de nouveaux parfums, d'offres promotionnelles et de communication TV a permis de multiplier le volume mensuel par 3 et de gagner plus de 14 points de pénétration sur la catégorie socio-économique D (de 3,8 à 18,2 pts). En 2011, le lancement d'une offre «sandwich» a permis de maintenir une très forte dynamique volume.
- Au Brésil, la région «Nord Este» était en 2007 la seule région où Danone n'était pas leader, alors qu'elle concentre 28% de la population et présente les opportunités de croissance de la consommation de produits laitiers frais les plus fortes. 80% de la population est concentrée sur les catégories socio-économiques C, D et E, et les familles, plus nombreuses qu'ailleurs, recherchent des offres économiques. Danone y a développé un portefeuille d'environ 20 offres «accessibles» pour répondre à la demande locale et a intensifié sa distribution, à travers la création d'une nouvelle usine et de nouveaux centres de distribution. Ces initiatives ont permis de gagner 11 points de parts de marché entre 2007 et 2011, et d'enregistrer une croissance volume à 3 chiffres sur la même période.



ACCESSIBILITÉ

Poursuivre l'expansion géographique du groupe

En 2011, la totalité de la croissance de Danone s'est faite dans les nouvelles géographies qui forment désormais l'empreinte de la transformation géographique de l'activité du groupe.

Les marchés émergents représentent depuis fin 2011, et pour la première fois, plus de la moitié de son chiffre d'affaires (soit 51% de l'activité totale du groupe contre 30% il y a plus de dix ans) avec une expansion dans les nouvelles géographies en hausse de 2 points entre 2010 et 2011.

La poursuite de cette dynamique, notamment dans les pays clés, comme le Mexique, l'Indonésie, la Chine, la Russie, les USA, le Brésil, s'est traduite par une croissance du chiffre d'affaires pour atteindre en 2011 38% du chiffre d'affaires du groupe et environ 60% de sa croissance sur l'année.

Des positions fortes développées dans ces pays ont contribué au partage des bonnes pratiques dans l'ensemble du groupe et illustrent la stratégie de Danone qui s'appuie sur les expertises locales comme levier de son développement et de sa croissance ; par exemple, le Mexique où ont été créées les marques Bonafont ou Dan'Up, l'Indonésie où sont développés des produits accessibles en Nutrition Infantile, la Chine où est déployée la marque Mizone, ou encore le Brésil avec la plateforme OTX et son initiative autour de la naturalité pour la marque Danonino.

Pour poursuivre son expansion géographique et construire son potentiel de croissance à long terme, le groupe expérimente des modèles à petite échelle sur de nouveaux marchés comme l'Asie et l'Afrique, compte tenu de leur émergence économique et sociodémographique et de l'apparition de classes moyennes et de villes dites moyennes (plus d'un million d'habitants) dans ces pays.

Ainsi, Danone est entré récemment en Inde dans un nombre limité de villes avec la marque B'lue (Pôle Eaux) ; les marques Danone, Danette (Pôle Produits Laitiers Frais), mais aussi avec la marque Fundooz, gamme de produits nutritionnels destinée aux plus défavorisés (Pôle Produits Laitiers Frais).

En Afrique, Danone Baby Nutrition développe ses activités dans 32 pays, en consolidant ses bases au Maghreb et Afrique francophone, et en construisant de nouvelles bases en Afrique anglophone, tout en respectant les directives du code de l'Organisation Mondiale de la Santé.



Créer de nouveaux modèles pour atteindre les consommateurs du bas de la pyramide (BOP)

La première expérimentation de Danone dans ce domaine s'est concrétisée par la création du fonds danone.communities fin 2006 (cf. pages 92 à 94 du Rapport Développement Durable 2009) avec un premier «lab» (laboratoire) testé sous la forme d'un social business au Bangladesh.

Fort de cette expérience du Bangladesh, Danone a créé dès 2009 une organisation interne à Danone appelée «Base Of the Pyramid» (BOP), avec pour objectif d'innover radicalement pour transformer le business de Danone et inventer ainsi de nouveaux modèles focalisés sur l'impact santé des produits Danone pour le plus grand nombre d'individus.

Fin 2010, la création du premier «business» BOP avec la création d'une nouvelle unité de production en Inde et une équipe locale dédiée

Cette nouvelle activité BOP («Base Of the Pyramid») créée en Inde en moins d'1 an avec l'appui des fournisseurs locaux, a vocation à mettre à disposition des populations à très faible pouvoir d'achat des produits dont les qualités nutritionnelles sont adaptées aux besoins des enfants.

Au cours de l'année 2011, 4 nouveaux produits destinés aux enfants ont été lancés par cette nouvelle entité : 2 yaourts produits laitiers frais et 2 produits laitiers longue conservation sous forme tetra- pack pour pallier l'absence de chaîne de froid dans ces régions.

4 points clés caractérisent ces nouveaux produits : l'accessibilité prix, l'accès à la nutrition, la marque comme gage d'équilibre santé/plaisir (Fundooz) et l'ancrage local à tous les niveaux de la chaîne de valeur.

La définition du mix produit a ainsi intégré toutes les spécificités locales tout en cherchant à répondre à l'objectif d'apporter un bénéfice nutritionnel équilibré avec un prix adapté au niveau de vie de la population et à la valeur des pièces de monnaies (prix de 10 roupies par pot et 5 roupies pour les doses).

Les études nutritionnelles fondées sur les outils Danone (Nutripack cf. page 14 de ce rapport) ont permis d'identifier les carences nutritionnelles des enfants, constatant par exemple que 70% des enfants de moins de 15 ans ont des carences.



ACCESSIBILITÉ

Une innovation 360° à la source de cette expérimentation d'un nouveau «business model»

L'équipe BOP a innové non seulement en créant de toutes pièces une unité de production très flexible inspirée de l'expérience du Bangladesh, permettant de produire à faible coût un produit avec une qualité nutritionnelle, mais également sur le modèle de distribution ; celui-là a été entièrement conçu en fonction des habitudes des consommateurs ciblés pour maximiser partout la visibilité des produits. Capitalisant sur l'expérience des outils Route to Market, tout le modèle de distribution a été pensé à partir de la circulation du consommateur dans les différents lieux (écoles, lieux publics...) aux différents moments de la journée et mis en place en utilisant les moyens de transport locaux (ex carts) en créant la multi-fonctionnalité des véhicules, tout en favorisant la proximité.

Des moyens spécifiques de communication de proximité ont également été mis en place dans les villes afin d'avoir des contacts directs auprès des consommateurs : sensibilisation dans les écoles, porte à porte, tournées dans les villes, animations sur le thème de la nutrition...

Un an plus tard, fin 2011, ces réalisations concrètes illustrent la capacité d'adaptation de Danone et de transformation de ses organisations pour mettre en œuvre, dans des délais très courts (moins d'1 an pour la création de l'usine) et avec des investissements limités, des nouvelles formes de business dont l'objectif est de démontrer la répliquabilité du modèle de Danone dans les nouvelles géographies les plus éloignées.

 danone).communities

danone.communities : 5 années de développement

danone.communities est un incubateur d'entreprises à vocation sociale, dont la mission est de promouvoir, accompagner et financer des social businesses qui souhaitent apporter une réponse aux problématiques de malnutrition et de pauvreté.

danone.communities voit le jour en 2007, par la rencontre de Franck Riboud, PDG de Danone et de Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank et Prix Nobel de la Paix 2006. Le premier projet résultant de l'initiative danone.communities est Grameen Danone Foods Ltd, qui est l'une des premières pierres apportées à l'édifice du social business.

Pour aller plus loin, Danone participe en 2007 avec le Crédit Agricole à la création d'un outil financier innovant permettant de favoriser le développement d'initiatives de type social business : la SICAV danone.communities. Au moins 90% de l'actif de cette SICAV est investi dans une sélection d'instruments de taux de la zone euro privilégiant une approche ISR, et jusqu'à 10% de l'actif est investi dans des entreprises à caractère social à travers le fonds commun de placement à risques (FCPR) danone.communities.

Aujourd'hui, danone.communities apporte son support technique et financier à 10 projets, 7 dans lesquels le FCPR danone.communities a déjà investi et 3 qui sont en incubation. Fin 2011, la SICAV affiche un encours d'environ 70 millions d'euros. 2011 marque, notamment, ce passage de 5 (en 2010) à 7 projets qui reçoivent l'investissement du FCPR.

A travers ces 10 projets, la géographie de danone.communities s'étend du Mexique au Bangladesh en passant par la France, le Sénégal, l'Inde, le Cambodge et la Chine, et leurs secteurs d'activité se regroupent en 3 axes :

- «l'eau» (avec les projets mexicain, indien et cambodgien) ;
- «la Nutrition» (avec 5 projets dont Grameen Danone Foods Ltd et la Laiterie du Berger) ;
- et «Les pays développés» (avec les 2 projets en France).

En 2011, la SICAV a reçu le label ISR Novethic qui «récompense l'approche rigoureuse de l'ISR par Amundi [qui gère l'outil], la transparence de ses processus d'analyse et d'investissement et la qualité de son reporting extra-financier».

En 2011, 7 projets dans lesquels le FCPR a investi, dont deux nouveaux, dans l'eau, la nutrition, et les pays développés

L'eau : permettre l'accès à l'eau potable en milieu rural grâce à des technologies de filtration et des usines de petite ou très petite taille.

- **1001 Fontaines (Cambodge)** est le premier projet de danone.communities dans le domaine de l'eau (2008). Depuis sa création, 1001 Fontaines a installé 54 stations d'eau et touche près de 70 000 personnes par jour. Chai Lo, son fondateur cambodgien, a reçu cette année le prix du «Meilleur Entrepreneur Social 2011» pour l'Asie par la Fondation Schwab.
- **Naandi Community Water Services (Inde)** a reçu l'investissement du FCPR danone.communities en 2010 et a un modèle très semblable à celui de 1001 Fontaines, mais à plus grande échelle. Aujourd'hui, avec des stations installées dans plus de 400 villages, Naandi Community Water Services est le projet qui renforce le plus l'impact de danone.communities.
- **El Alberto** est le dernier investissement de danone.communities dans l'eau en 2011. Localisé au Mexique, El Alberto a pour objectif d'apporter de l'eau saine à boire aux communautés de l'Etat Hidalgo. L'usine de traitement de l'eau a été inaugurée en octobre 2011, et le projet a pour ambition d'améliorer les conditions de vie de 130 000 personnes vivant dans les communautés.



El Alberto

Créé à l'initiative de Xochilt Galvez, présidente de la Fondation Porvenir et membre du conseil d'administration de danone.communities, le projet El Alberto a pour objectif d'apporter de l'eau saine à boire aux communautés indigènes de l'état Hidalgo, au cœur du pays. Ce projet devrait permettre de donner à 130 000 personnes un accès à une eau saine à prix abordable (9 pesos/20L, soit 0,53€/20L) et devrait participer à la création de 200 emplois pour des femmes issues des communautés qui hébergent les points de vente de l'eau.

ACCESSIBILITÉ

La nutrition : Apporter des solutions nutritionnelles adaptées aux goûts et aux besoins des enfants, dans les pays émergents.

- **Grameen Danone Foods Ltd. (Bangladesh)** est le premier projet du fonds, créé en 2007 (voir encart).
- **La Laiterie du Berger (Sénégal)**, deuxième projet du fonds, a une mission précise, qui est celle de valoriser la production de lait frais et local et d'améliorer les conditions de vie des éleveurs Peuls. En 2011, cette mission s'est renforcée avec une croissance des ventes (+60% en août) soutenue par une nouvelle campagne de publicité et une distribution plus étendue. Par ailleurs, le projet a franchi une étape importante de sa consolidation financière avec notamment l'atteinte d'un excédent brut d'exploitation positif en octobre 2011.
- **NutriGO** en Chine est le dernier-né des projets de danone.communities. Ce projet a pour mission de lutter contre la malnutrition infantile dans la Chine rurale via un programme de sensibilisation et un complément alimentaire fortifié, le produit YingYang-Bao. Actuellement en phase pilote, le projet estime à 6 000 le nombre de bébés pouvant devenir bénéficiaires du programme d'ici à une année.



Grameen Danone Foods Ltd

Projet historique de danone.communities, Grameen Danone Foods Ltd. a la mission de lutter contre la malnutrition des enfants au Bangladesh grâce à un yaourt renforcé en micronutriments, le Shokti Doï. Avec le soutien d'un réseau solide de Shokti Ladies (878), les ventes ont nettement progressé en fin d'année, en particulier avec un pic des ventes de près de 2.9 millions d'unités en octobre 2011.

D'autre part, les résultats encourageants de l'étude menée par Gain et l'université John Hopkins sur l'impact sur la santé des enfants ciblés par le Shokti Doï, yaourt renforcé en micronutriments produit par Grameen Danone Foods Ltd, devraient être rendus publics cette année.



NutriGO

Le projet NutriGO est le fruit d'un partenariat entre Dumex, danone.communities, Grand Billion International Trading Limited (GBIT), One Foundation, NPI Foundation (deux ONG chinoises) et l'International Life Sciences Institute Focal Point (ILSI-FP), un établissement public de recherche chinois sur la nutrition. Ce projet a pour mission de lutter contre la malnutrition infantile dans la Chine rurale via un programme de sensibilisation et un complément alimentaire fortifié. Le projet NutriGO vise ainsi à toucher des populations qui jusqu'à présent n'ont accès ni à l'information nutritionnelle ni aux produits, désormais transmis par des femmes d'origine rurale, qui reçoivent une formation en nutrition et en vente.

Les pays développés : Explorer l'impact du modèle social business et de ses outils (partenariats d'un genre nouveau, entrepreneuriat social, innovation produits...) dans les pays développés.

- **Isomir (France)** est l'un des deux projets de danone.communities en France et a pour mission de valoriser les productions locales et de pérenniser l'employabilité des agriculteurs. Fin 2011, Isomir a lancé son second projet pilote, une Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA) qui rassemble l'activité de 4 agriculteurs de légumes bio dont la production est distribuée dans les cantines scolaires du Val-de-Marne via une association de distribution. Par ailleurs, Isomir a remporté deux étoiles au salon français Innov'Space pour son programme et sa solution innovante pour les petits agriculteurs.
- L'autre projet de cet axe est le **programme MALIN**, projet en incubation, qui est fruit d'un partenariat avec, notamment, la Croix-Rouge (*voir encart*).

2012-2013 : 10 projets pour la consolidation et le partage des enseignements

En plus de ces initiatives déjà en place, deux projets supplémentaires en incubation occupent les équipes de danone.communities et leurs partenaires, portant ainsi à 10 le nombre total de projets. Durant ces deux prochaines années, danone.communities va s'attacher à consolider les projets, tant au niveau de l'impact social observé sur les différents terrains qu'au niveau de la pérennisation des modèles (cela afin d'atteindre la pérennité financière mais aussi celle des organisations).

Par leur développement et leur consolidation, ces 10 projets devraient contribuer à renforcer l'impact de danone.communities, qui touche aujourd'hui plus de 1 million de personnes. Par ailleurs, la diversité des secteurs de ces projets (accès à l'eau, nutrition infantile, agriculture, distribution...) donne à danone.communities un vaste terrain d'expérimentation et d'apprentissage à partager avec ses différentes parties prenantes ainsi qu'avec les acteurs du débat sur le social business. Dans cet objectif, danone.communities entame un processus de formalisation de ses enseignements et savoirs pour les mettre à disposition et inspirer de nouvelles initiatives social business.

Pour suivre l'actualité de danone.communities :
<http://www.danonecommunities.com>



Le social business en France (Isomir et Malin)

danone.communities travaille sur deux projets de social business en France : Isomir (*voir axe «Les pays développés»*) et le programme MALIN, dont la mission est de donner accès aux familles vivant sous le seuil de pauvreté, à des produits de nutrition infantile à moindre coût. Pour répondre au mieux à cet enjeu, MALIN a la particularité de rassembler dans une association (créée en 2010) toutes les parties prenantes de cette mission (industriels, distributeurs, pédiatres, services publics dont la Croix Rouge Française) afin d'en avoir une vision globale et d'apporter une réponse au plus près des besoins des bénéficiaires. Ce projet se concrétisera par 3 pilotes en 2012, dont un à Paris.

NATURE

Ancrer la nature au cœur de la stratégie de l'entreprise

Les produits de Danone s'inscrivent au cœur des cycles de la nature. Pour apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre et ainsi accomplir sa mission, le groupe se doit de s'engager à préserver une nature en bonne santé. Dès 1972, le double projet économique et social ancre la nature dans les gènes de Danone.

En 2011, Danone poursuit la réduction de son impact environnemental sur les critères quantitatifs fondamentaux définis en 2000 et atteint pour la troisième année consécutive ses objectifs carbone. Le groupe peut donc reconfirmer son ambition «de rupture» de diminuer de 30% son intensité carbone de 2008 à 2012.

La pollinisation rapide des bonnes pratiques se poursuit tandis que les premiers projets de «reconnexion» entre producteurs et consommateurs comme «Acteurs pour un lait durable» ont des résultats encourageants sur les ventes ou la préférence pour les marques de Danone. Cela confirme que la préservation de la nature et le développement de l'activité business, non seulement ne s'opposent pas, mais peuvent fonctionner en synergie.

Plan long terme

Périmètre industriel	Energie kwh/kg prod	Eau l/kg prod	Déchets usines % valorisés
2000/2011	-45%	-41%	Base 2000 : 64,3%
2010/2011	-7,6% (*)	-5,2% (*)	87,4% vs 86,1% en 2010

Réduction de l'intensité carbone de Danone (*) de 2008 à 2011
-27,5%
 en ligne avec l'objectif 2008-2012 de -30%

(*) À périmètre comparable.

(**) Responsabilité directe hors amont agricole (usine, transport, emballages et fin de vie).



Reconnecter le producteur et le consommateur

Dans le cadre de la démarche «Acteurs pour un lait durable», Danone donne la parole à ses éleveurs en France et en Belgique, sur les emballages de certains produits, sur des sites internet dédiés ou encore par l'organisation de rencontres entre éleveurs et consommateurs.

France : www.danoneetvous.com/Nos-engagements/Nos-eleveurs-et-Vous/Nos-eleveurs-vous-en-parlent

Belgique : www.danone.be/fr/les-eleveurs-vous-en-parlent

La stratégie «Nature» de Danone

Maitriser et renforcer les fondamentaux

Le programme de maîtrise des fondamentaux environnementaux dans les usines se poursuit via le déploiement de GREEN (Global Risk Evaluation for Environment) qui concerne désormais 67% des sites (périmètre hors Unimilk, +13 points vs 2010). 58% des sites sont certifiés ISO 14001 (périmètre hors Unimilk), soit 6 nouveaux sites en 2011.

Se focaliser sur les domaines stratégiques où l'impact environnemental de Danone est significatif

Lutter contre le changement climatique et réduire la dépendance aux énergies fossiles

Objectifs et résultats

L'objectif de Danone est de réduire son empreinte carbone de 30% sur la période 2008 à 2012, en intensité et sur l'ensemble de la chaîne de valeur où la responsabilité directe du groupe est engagée (sites industriels, emballages et fin de vie, transport et stockage - hors amont agricole). À fin 2011, le groupe réalise -27,5% de réduction et réaffirme sa capacité à atteindre son objectif à fin 2012. Les émissions totales du groupe en 2011 (y compris l'amont agricole) sont estimées à 16 millions de tonnes équivalent CO₂.

Mesurer

Danone a développé et déployé dans toutes ses filiales un outil de mesure de l'empreinte carbone fondé sur l'analyse du cycle de vie (Danprint). Cet outil a été intégré avec succès dans les systèmes d'information grâce à une solution innovante co-développée avec l'éditeur de logiciel SAP. A fin 2012, cette solution couvrira 35 000 produits et 40 filiales (70% du chiffre d'affaires du groupe). L'objectif est de permettre à toutes les filiales du groupe de piloter le carbone sur leur périmètre d'action. Enfin, depuis 2011, Danone participe en tant que pilote au Programme Reporting Intégré du IIRC (International Integrated Reporting Council).

Réduire

Chaque sous-partie de la chaîne fait l'objet d'une stratégie spécifique avec des priorisations claires : Usine (réduction de l'énergie et des déchets), Transport (choix de l'implantation des sites, remplissage des camions, train vs route), emballages (*voir partie emballages*) et contribue à la réduction de l'émission de CO₂. Parmi les grandes réalisations de l'année : le lancement de la chaudière biomasse de l'usine de Poços de Caldas au Brésil, le changement d'implantation de sites de livraison à domicile de bonbonnes d'eau au Mexique afin de réduire les distances de livraison.



Mesure de l'empreinte carbone

Danone co-invente avec SAP une solution inédite pour analyser et mesurer la réduction de l'empreinte carbone de ses 35 000 produits, intégrée au système d'information SAP de Danone, qui collecte déjà automatiquement 80% des données nécessaires à l'analyse du cycle de vie. L'objectif est de fournir aux responsables opérationnels des informations concrètes pour leur permettre d'analyser les options stratégiques et de prendre les décisions appropriées sur leur périmètre d'action. Par ailleurs, l'ensemble des données recueillies sont auditable et traçables.

NATURE

Il est à noter que le groupe a poursuivi la mobilisation de ses fournisseurs dans le cadre des «Pactes Carbone», en particulier dans le pôle Nutrition Infantile en 2011.

	Usine	Logistique	Emballages
2008/2011	-26,8%	-25,3%	-27,5%

Sur son périmètre de responsabilité indirecte, Danone travaille également à la réduction de son impact, notamment sur le lait (la réduction de l'émission de CO₂/kg est estimée à 17% sur la période 2008-2011) et sur la chaîne du froid (poursuite du programme bCool).

Sur le lait, dès 2009, Danone a développé en collaboration avec Vallorex, un outil innovant d'aide à la mesure des émissions de méthane des vaches (Cow2), à partir de la mesure d'acides gras du lait. Les pilotes mis en place ont permis d'affiner les méthodologies de mesure avec l'aide de partenaires extérieurs (universités, laboratoires...) en 2011.

Compenser

Fort de son expérience réussie dans le cadre du Fonds Danone pour la Nature créé en 2008 (5 projets en Afrique et en Asie qui représenteront à terme 70 millions d'arbres plantés sur 26 000 ha), Danone a invité d'autres entreprises à créer le fonds Livelihoods en 2011. Ce fonds continuera à investir sur des programmes carbone qui bénéficient aux communautés rurales pauvres tout en ayant une forte valeur environnementale (cible de sept millions de tonnes de carbone stockées sur 20 ans, avec un minimum de 30 millions d'euros investis).

En cohérence avec son engagement, et après avoir réduit son intensité carbone de 40% depuis 2008, la marque Evian a engagé la compensation de ses émissions restantes. Ainsi, depuis octobre 2011, les émissions de carbone de la marque sont intégralement compensées. Ce processus est en cours de certification et sera rendu public dès qu'il sera finalisé (deuxième trimestre 2012).



Création du fonds Livelihoods

Danone invite d'autres entreprises à créer le fond Livelihoods en 2011.



Eau : protéger la ressource en eau, notamment lorsqu'elle est rare, et l'utiliser en harmonie avec les écosystèmes et les communautés locales

La stratégie du groupe s'articule autour de 4 axes : Protéger la ressource, réduire les consommations d'eau de ses sites, contribuer à restaurer le cycle de l'eau dans le monde et favoriser l'accès à l'eau.

Mesurer

En 2011, Danone a accéléré le déploiement de son outil de mesure de l'empreinte globale eau (DROP), développé dans le pôle Eaux, à ses autres pôles. Dans ce cadre, le groupe a créé avec Quantis et l'institut de l'élevage un module appliqué aux exploitations laitières qui, en 2012, sera testé dans 4 filiales.

Protéger les sources et protéger la ressource en eau

Le groupe mesure, audite et objective la qualité de l'eau remise en circulation après usage pour chacun de ses sites. Par ailleurs, Danone continue de promouvoir la protection des sources au travers de la «Ground Water Policy». Son principe repose sur une gestion locale de la ressource en collaboration avec les acteurs locaux : respect des cycles de la nature (ne pas extraire plus d'eau que ne le permet la ressource), protection des impluviums et de leurs écosystèmes. En 2011, Danone a signé un accord avec la Wetlands Foundation argentine visant à ce que le site de Villavicencio en Argentine soit, à l'instar du site d'Evian, reconnu comme un site Ramsar.

Réduire la consommation

Toutes les filiales de Danone ont des objectifs quantitatifs. L'intensité de consommation d'eau dans les usines du groupe a été réduite de 5,2% en 2011 (à périmètre comparable), 41% depuis 2000.

Contribuer à protéger la ressource en eau dans le monde

Depuis 1998, Danone est signataire des accords Ramsar, convention internationale de protection des zones humides qui promeut la conservation et l'utilisation raisonnée des ressources en eau.



Accord Villavicencio - Wetlands Foundation argentine

Tout proche de la Cordillère des Andes, le site de Villavicencio en Argentine se situe dans une réserve naturelle qui s'étend sur 72 000 hectares et abrite une riche biodiversité. Des actions ont été mises en place pour assurer une gestion durable du territoire et la protection des ressources hydriques. L'accord signé en 2011 avec la Wetlands Foundation argentine vise à ce que ce site soit, à l'instar du site d'Evian, reconnu comme un site Ramsar.



NATURE

Emballages : transformer les déchets en ressources et développer les matériaux renouvelables

Résultats

L'intensité carbone liée aux emballages a baissé de 27,5% sur la période 2008-2011.

Alléger

En 2011, Danone continue de réduire ses emballages. Dans le pôle Eaux notamment à Evian (-11% du grammage de la bouteille de 1 litre d'Evian) et sur les pots de yaourts. Ainsi, le projet Foam (plastique à densité plus faible), démarré en 2009, a été étendu à 15 lignes supplémentaires en 2011, soit 70 lignes au total.

Développer le recyclage

- **contribuer à la collecte** des matériaux utilisés dans les emballages des produits de Danone et lorsque celle-là n'est pas organisée, expérimenter de nouveaux systèmes de collecte (4 projets en cours dans le cadre du fonds Ecosystème, dont un nouveau projet au Brésil) ;
- **développer l'utilisation d'emballages recyclés** : En 2011, plus d'un tiers des emballages sont issus de matériaux recyclés (73% des cartons et 10% du PET). Malgré les contraintes de disponibilité du PET recyclé, liées aux investissements nécessaires à la fiabilisation de la filière qui se réalisent par étapes, Danone a réussi à maintenir le taux moyen d'utilisation de PET recyclé en 2011, avec une ambition long terme d'atteindre 50%.

Développer les matériaux renouvelables

Deux ans d'expérimentation sur les plastiques issus de matière végétale (canne à sucre, déchets de canne à sucre et maïs) lancés sur 4 marques (Volvic, Actimel, Activia Allemagne et Stonyfield) ont permis à Danone d'apprendre beaucoup, notamment sur les implications environnementales (analyses de cycle de vie), sur le respect des critères de durabilité de Danone (concurrence avec l'alimentation, fin de vie...), sur les enjeux business et sur la perception du consommateur. Le groupe poursuivra ses multiples collaborations avec les experts et les partenaires externes pour fiabiliser les mesures d'impacts et permettre ainsi l'émergence des matériaux renouvelables de troisième génération, c'est-à-dire de matériaux qui ne sont pas en concurrence directe avec l'alimentation.

Engager le consommateur

Cet engagement est développé via l'incitation au tri des emballages.

Renforcement des filières de collecte au Brésil

Dans le cadre du fond Ecosystème, Danone soutient un quatrième projet concernant la collecte des matériaux recyclés au Brésil, qui a des objectifs sociaux (amélioration des conditions de vie de 900 catadores répartis en 24 coopératives, professionnalisation de la filière) ainsi que des objectifs environnementaux (augmentation du taux de recyclage des matériaux de 5 à 20%, réduction de l'empreinte carbone liée à la fin de vie des produits).



La 1^{ère} bouteille d'origine végétale sur le marché des produits laitiers frais

En 10 ans, Actimel a divisé par 2 le poids de sa petite bouteille, qui est également recyclable. La marque va encore plus loin aujourd'hui avec une innovation majeure, lancée dans plusieurs pays d'Europe (France, Belgique, Grande Bretagne...) : une bouteille d'origine végétale fabriquée à partir de plants de canne à sucre, qui permet une réduction d'environ 2/3 de l'empreinte carbone de l'emballage.

Agriculture et biodiversité : promouvoir une agriculture compétitive, créatrice de valeur sociale, environnementale et nutritionnelle

S'engager pour promouvoir avec d'autres une agriculture plus respectueuse de l'environnement

Si Danone ne contrôle généralement pas sa filière amont et représente moins de 1% de la collecte mondiale de lait, le groupe s'implique depuis longtemps pour réduire son impact environnemental : Membre de FARRE (Forum pour l'Agriculture Raisonnée et Respectueuse de l'Environnement) en 1999, Co-créateur de SAI (Sustainable Agriculture Initiative) en 2002. Depuis 2010, le groupe a poursuivi une réflexion avec différents experts afin de contribuer à réinventer une agriculture porteuse de «SENS», qui permette de nourrir la planète tout en intégrant les 4 dimensions Santé, Economie, Nature et Social. En 2011, les travaux ont été focalisés sur la définition d'une vision, de grands principes qui seront traduits en 2012 en indicateurs plus opérationnels afin de permettre un premier état des lieux par grandes zones représentatives.

Etre «Acteur pour un lait durable» en partenariat avec la filière

Dès 2004, Danone intègre dans sa charte Qualité 10 critères environnementaux. En 2011 ce programme est renforcé (100 techniciens mobilisés et plus de 3 300 audits) et couvre 85% des fermes en contact direct avec Danone. Par ailleurs, une méthodologie d'évaluation du bien-être animal a été élaborée en 2011 en collaboration avec Compassion in World Farming et sera déployée à partir de 2012. Le groupe initiera aussi en 2012, en collaboration avec la filière et des experts externes, l'élaboration d'un outil d'évaluation de l'impact de l'activité à l'échelle de la ferme sur les 4 critères Nature, Santé, Economique et Social, afin de permettre de faire à terme un état des lieux des exploitations et de définir les voies de progrès.

Protéger la biodiversité

Si le groupe mène de nombreuses actions de protection de la biodiversité sur certains sites de production (exemple : zone Natura 2000 sur l'usine du Molay-Littry en France) ou dans le cadre de la protection de ses Impluviums (Evian site Ramsar, réserve naturelle de 72 000 ha sur le site de la source Villavicencio en Argentine), l'impact de l'activité sur la biodiversité est principalement lié à l'impact indirect de l'amont agricole (sols et eau). Cette assertion sera vérifiée par une mesure d'analyse de cycle de vie dans au moins une filiale pilote en 2012. Le plan biodiversité lié à l'amont agricole sera traité dans le cadre du programme «Acteurs pour un lait durable».



«Reine Mathilde» : le développement de la filière de lait biologique en Normandie

Initié par le Fonds Danone Ecosystème et piloté en concertation avec l'Institut de l'Elevage et le Conseil Régional de Basse-Normandie, le projet «Reine Mathilde» accompagne environ 300 producteurs autour de l'usine du Molay-Littry, dans le but de développer leurs compétences et leur savoir-faire «bio» pour favoriser les conversions, et transformer ce territoire en pôle de référence de la production de lait biologique en France.

NATURE

Une gouvernance et des processus adaptés

Organisation, procédures internes

Pour atteindre ses ambitions, Danone pilote le «Plan Nature» grâce à une organisation à tous les niveaux de l'entreprise avec : un comité d'administrateurs (Comité de Responsabilité Sociale), des sponsors au sein du Comité Exécutif du groupe, une Direction Générale Nature pour le groupe (dont une direction financière) et des responsables dans chaque filiale (110 «carbon masters»). La diminution de l'«impact carbone» est ainsi inscrite dans la rémunération variable de 1 400 dirigeants.

Par ailleurs, le groupe a renforcé ses processus pour consolider le lien entre la stratégie «Nature» et son impact sur le business, notamment par le déploiement d'une procédure couvrant les allégations environnementales en 2011.

Reporting et notation sur les critères environnement

En 2011 et pour la troisième année consécutive, Danone est reconnu par le DJSI (Dow Jones Sustainability Index) comme l'entreprise de référence du secteur agroalimentaire en matière de reporting environnemental ainsi que sur les critères de système de management environnemental, d'emballages et de modes d'approvisionnement en matières premières.

Danone progresse de 8 points au sein du Carbon Disclosure Project (CDP), et confirme son appartenance au panel CDP des entreprises les plus engagées dans la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre.



L'année 2011 constituait la dernière année du plan stratégique RH élaboré fin 2008 pour la période 2009-2011.

Il portait sur 3 axes :

Renforcer les fondamentaux sociaux pour tous ses salariés

Faire de la sécurité des salariés et des sous-traitants une priorité au quotidien

Le programme WISE mis en place par le groupe a permis de réduire le nombre d'accidents du travail avec arrêt de 50% en 5 ans (2004 -2008). Cette tendance s'est poursuivie entre 2009 et 2011, puisque le taux de fréquence est passé de 5,3 accidents avec arrêt par million d'heures travaillées (taux de fréquence 1) au 31 décembre 2008 à 2,2 au 31 décembre 2011, soit une réduction de presque 60% en 3 ans. En 2011, les résultats ont continué à s'améliorer (baisse de 29% du taux de fréquence 1) avec notamment des progrès significatifs en matière de sécurité sur la route (baisse de 39% sur l'activité vente et baisse de 45% au Mexique, pays tout particulièrement exposé à ce risque).

Les faits démontrent qu'il est possible de diminuer le nombre d'accidents à la fois sur des périmètres hors du contrôle direct de l'entreprise (l'accident de la route) et dans des régions où l'exposition à ce type d'accidents est très élevée.

Par ailleurs, les résultats de l'enquête menée auprès des salariés du groupe en 2011, la Danone People Survey (enquête menée tous les deux ans, la précédente enquête ayant eu lieu en 2009), démontrent que la sécurité est le thème recueillant le plus haut niveau de satisfaction (86%) de la part des salariés, avec une progression de 5 points par rapport à 2009. Les salariés de Danone constatent une meilleure prise en compte des enjeux sécurité dans leur environnement de travail.

Développer le bien-être et la santé au travail

Cet objectif se décline en plusieurs actions :

- apporter un niveau de couverture sociale et médicale minimal à tous les salariés : programme Dan'Cares ;
- prévenir le stress au travail, améliorer les conditions de travail ;
- veiller à la santé et au bien-être des salariés du groupe par la promotion de bonnes pratiques alimentaires et d'hygiène de vie.

Apporter à terme une couverture sociale et médicale minimale à tous les salariés : programme Dan'Cares

Dan'Cares prend ses racines dans le double projet économique et social de Danone. L'objectif est ambitieux : les 100 000 salariés de Danone bénéficieront d'une couverture santé portant sur les soins fondamentaux d'ici à 2013 : hospitalisation et chirurgie, maternité, consultations médicales et pharmacie.



Sécurité :
86% de taux
de satisfaction
dans l'enquête
salariés

LES HOMMES

En 2010, le programme a débuté par un audit réalisé dans 15 pays et dans 56 filiales représentant 85% des salariés (hors sociétés du groupe Unimilk) ; cet audit a permis d'évaluer les systèmes de protection sociale de chacun des pays et les améliorations à y apporter pour que les salariés bénéficient d'une couverture sociale de qualité.

Dès 2011, 8 pays (la Chine, l'Espagne, l'Indonésie, le Mexique, le Brésil, la Pologne, la Russie et l'Arabie Saoudite), ont commencé à déployer Dan'Cares : 28 000 salariés ont bénéficié d'une amélioration de leur couverture médicale en 2011.

L'objectif du groupe est que 30 000 salariés supplémentaires soient couverts d'ici à 2013. Au-delà de l'enjeu de santé, ce programme représente une grande avancée sociale ainsi qu'un levier pour développer l'attractivité de Danone, réduire l'absentéisme ou encore augmenter l'engagement et la fidélisation des équipes.

Prévenir le stress au travail, améliorer le bien-être et les conditions de travail

Signé en mars 2010, l'accord groupe au niveau de la France, a été décliné dans plusieurs filiales françaises, par le biais d'accords spécifiques, ou de plans d'actions. Cet accord cadre a servi de base à la rédaction de la partie stress de l'accord mondial signé entre Danone et l'UITA le 29 septembre 2011.

Veiller à la santé et au bien-être des salariés du groupe par la promotion de bonnes pratiques alimentaires et d'hygiène de vie

Chaque année, les filiales du groupe sont incitées à développer pour leurs salariés des programmes d'éducation nutritionnelle, la participation à des activités sportives, et la sensibilisation à des modes de vie sains.



Renforcer le dialogue social international

Le dialogue social au sein de Danone s'articule autour :

- d'une instance de dialogue social au niveau mondial : le Comité d'Information et de Consultation (CIC) ;
- de la négociation et du suivi d'accords cadres internationaux avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire) ;
- d'un dialogue social dynamique, au sein des filiales du groupe, avec les représentants syndicaux et du personnel.

Une instance de dialogue social au niveau mondial : le Comité d'Information et de Consultation (CIC)

Il réunit chaque année à Genève dans le bureau du BIT (Bureau International du Travail) environ 60 syndicalistes, majoritairement salariés des filiales de Danone, et une quinzaine de coordinateurs syndicaux nationaux d'organisations syndicales du secteur.

Le fonctionnement du CIC se caractérise par :

- son ouverture géographique à des représentants salariés des filiales hors d'Europe : en Asie (Indonésie), Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada), Amérique Latine (Mexique, Argentine, Brésil...) et Afrique (Afrique du Sud, Algérie...);
- l'organisation, en amont du CIC, avec les représentants syndicaux et du personnel des filiales de Danone, de débats spécifiques focalisés sur les métiers du groupe : Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

Négociation et suivi d'accords cadres internationaux.

Au 31 décembre 2011, neuf accords signés entre Danone et l'UITA sont en place. Ils portent notamment sur la diversité, le dialogue social, et les étapes à mettre en œuvre lors de modification d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail. Le dernier accord a été signé le 29 septembre 2011 sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress.

L'application de ces accords fait l'objet chaque année d'une évaluation conjointe sur le terrain par un représentant de Danone et un représentant de l'UITA. Ainsi, en 3 ans, 18 pays ont fait l'objet d'un audit.

Dialogue social dynamique au sein des filiales avec les représentants syndicaux et des salariés

90% des salariés de Danone (hors sociétés du groupe Unimilk) évoluent au sein d'entités dotées d'instances de représentation du personnel (syndiquées ou non), leur donnant ainsi la possibilité de débattre sur des sujets économiques et sociaux au niveau local.

L'année 2011 a été marquée par deux nouvelles étapes dans la construction du dialogue social chez Danone :

- l'ex-Comité d'Entreprise Européen Nutrition Infantile et Médicale a été intégré au sein des instances Danone lors du Comité d'Information et de Consultation de 2011 ;
- Danone et l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire) ont signé le 29 septembre 2011 le premier accord mondial sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress. Ce texte concerne les 100 000 salariés de Danone dans plus de 90 pays. Il s'appuie sur les bonnes pratiques observées tant dans les pays matures que dans les pays émergents.

Développer l'employabilité de tous les salariés

L'objectif est de poursuivre le développement des compétences par le maintien de budgets élevés. En 2011, 99,6% des salariés ont bénéficié d'une formation. Le nombre d'heures moyen de formation est de 31 heures par salarié, stable par rapport à 2010, il est en hausse de 23% par rapport à 2008.



99,6%
des salariés
ont bénéficié
d'une formation
en 2011

LES HOMMES

Développer l'autonomie et l'efficacité de ses salariés

Faire de Danone une «Great Place to Grow»

L'ambition de Danone est de devenir une «Great Place to Grow» (où tout le monde peut apprendre, se développer), reconnue à l'interne et à l'externe.



En 2011, Danone a continué le monitoring d'un indicateur de «développement personnel», le Great Place to Grow Index (*voir le Rapport Développement Durable 2010 pour la composition de cet indicateur, page 58*). Les résultats 2011 vs. 2010 sont très positifs avec le dépassement pour le groupe de l'objectif qu'il s'était assigné de 80% de GPTG, en progression sur le glass breaking (passage du plafond de verre de non-managers à managers), la sécurité, et l'opinion des salariés sur les 4 sujets. Le taux de promotion interne pour les managers et directeurs et les heures de formation sont en léger repli.

CODE et Danone Leadership College (DLC)

Lancé en 2008, ce programme a pour objectif de renforcer l'autonomie et les prises de responsabilité de tous les salariés du groupe et de faire de Danone une «Great Place to Grow» (où tout le monde peut apprendre et se développer). Au 31 décembre 2011, 15 000 managers de 1^{er} niveau ont été formés, ainsi que 25 000 autres salariés. Ces formations ont été dispensées majoritairement par 470 formateurs internes spécialement habilités.

Ce programme a été plébiscité lors de la Danone People Survey : outre la forte progression du thème de la formation (+6 points vs. 2009), 81% des 15 000 managers de 1^{er} niveau formés estiment que leur façon de travailler s'est améliorée et 72% ont noté un changement positif dans leur environnement de travail depuis la mise en place des attitudes de leadership CODE définies par le groupe (formalisation des attitudes de leadership en lien avec les valeurs du groupe - CODE signifiant *Committed, Open, Doer & Empowered/Empowering*). Par ailleurs, les résultats en progression sur le management de proximité (+3 points) illustrent l'effet bénéfique de CODE, les managers étant perçus par leurs équipes comme de meilleurs «coachs».



L'atout majeur du DLC réside également dans la dynamique qu'il génère :

- sur l'activité opérationnelle, en fédérant et impliquant très largement les équipes autour de la stratégie de chaque filiale ;
- sur les capacités managériales et de leadership individuelles et collectives, formalisées autour des valeurs du groupe.

Innovation pédagogique et Programme Danone Learning Solutions

En 2011, 10 600 salariés ont suivi des programmes de formation groupe (contre 7 000 en 2010) notamment grâce à l'utilisation de nouvelles méthodes pédagogiques (utilisation de kits de formation comme «Danone Learning Solutions» en plus des formations en présentiel).

Par ailleurs, au cours de l'année 2011, le groupe a créé la «Danone China University», structure permettant de soutenir la croissance de l'activité opérationnelle et le développement individuel des salariés en Chine. En parallèle, des structures comme les «Danone Campus» ont réuni 1 700 personnes au cours de l'année 2011 notamment en Europe et en Asie Pacifique, ou dans des pays comme le Japon ou la Thaïlande.

Growth Commitment de Danone

Le Growth Commitment vise à établir des connexions entre la vie professionnelle et les aspirations personnelles des salariés de Danone : il s'agit d'un engagement mutuel entre l'individu et l'entreprise portant sur un projet professionnel et/ou personnel, dans une perspective de moyen ou long terme (3 à 5 ans) et en relation avec l'activité présente et future du groupe. Danone propose aux salariés volontaires de les accompagner dans leur démarche. Ce projet est mis en œuvre progressivement dans les filiales du groupe, par le biais de plusieurs pilotes portant sur différentes catégories de population et de métiers. Ainsi, plus de 300 Growth Commitment ont été initiés en 2011 et sont aujourd'hui à des degrés divers d'avancement (échanges exploratoires, formalisation conjointe du projet, validation et mise en œuvre de l'engagement mutuel).

Le renforcement de la diversité de ses équipes

Danone considère la diversité comme une source de richesse pour l'entreprise. Valoriser la diversité culturelle, sociale, générationnelle de nos employés, bénéficier des apports des hommes et des femmes ainsi que des différences d'expériences et de formation n'est plus seulement un sujet de ressources humaines mais bien un sujet de performance économique.

La diversité contribue à la transformation de l'entreprise et à sa pérennité.

Les objectifs de Danone sont :

- accélérer l'innovation par le «frottement» entre des façons de penser différentes au service de l'intelligence collective ;
- permettre à toutes les compétences et les talents de se développer et s'épanouir, pour une entreprise durablement performante et proche de ses consommateurs ;
- contribuer au dynamisme des écosystèmes au sein desquels Danone opère en jouant un rôle actif d'inclusion sociale pour tous les types de population.

Danone s'est focalisé dans un premier temps sur l'enjeu de la mixité.

Un plan d'action global a été décidé et présenté à l'ensemble des Directeurs Généraux afin de faire en sorte que la proportion de femmes dans les hauts niveaux de management soit en ligne avec leur nombre dans l'organisation.



LES HOMMES

En parallèle de ces initiatives internes à Danone, un 2^{ème} séminaire EVE a été organisé en 2011, réunissant à Evian 300 salariés de 15 entreprises partenaires. Cette édition a été un nouveau succès, et a permis de partager un grand nombre d'expériences sur le développement du leadership des femmes.

Enfin, un séminaire spécifique sur «gender diversity» a réuni en septembre 2011 à Evian 60 Directeurs Généraux du groupe, pour les sensibiliser sur le sujet et partager avec eux les enjeux et les bonnes pratiques des filiales.

Toutes ces actions ont permis de faire progresser la représentation des femmes depuis 18 mois, à chaque niveau de la hiérarchie (+2% au niveau Executive, +4% au niveau Directeur). Les résultats commencent à apparaître, même s'il reste encore beaucoup de travail pour parvenir à l'objectif.

A partir des enseignements des divers travaux sur la mixité (modularité des carrières, flexibilité de l'organisation du travail...), Danone a réprécisé les autres priorités en termes de diversité pour le groupe :

- **la diversité culturelle aux postes de responsabilité**, pour parvenir notamment à accroître de manière significative la proportion de Directeurs Généraux issus de pays autres que ceux de l'Europe de l'Ouest ;
- **la diversité des générations**, pour utiliser au mieux toutes les générations dans leur diversité, avec une gestion des carrières adaptée, capitaliser sur leurs atouts et être en mesure de gérer 3 ou 4 générations au travail ;
- **la diversité des backgrounds sociaux-éducatifs**, pour parvenir à recruter d'autres profils issus d'autres milieux sociaux, avec des formations ou expériences de vie différentes, des parcours inhabituels, des personnes ayant des idées neuves, capables de surprendre, de questionner et de remettre en cause les manières de faire.

Le développement de la culture de l'agilité par de nouvelles méthodes de travail.

L'introduction de nouveaux outils tels que le programme «Danone 2.0» qui met les nouvelles technologies au service de la culture réseau (networking) permet d'accélérer la co-création, ainsi que l'ouverture et le partage entre Danoners. Au-delà de l'explosion du nombre d'heures de video-conférences et de WebMeeting, qui permettent de réduire le nombre de déplacements tout en conservant une forte proximité entre salariés, c'est le nombre de communautés créées via les nouveaux outils (plus de 300) qui témoigne du succès et de l'ancrage de ces nouvelles méthodes de travail.



Continuer à créer du sens, source d'engagement et de différenciation

Un taux d'engagement des salariés toujours aussi élevé

La «Danone People Survey» 2011 s'est adressée pour la première fois à 100% des Danoners (salariés de Danone) dans les 177 filiales (hors Unimilk). Le taux de participation s'élève à 87% soit près de 70 000 Danoners qui ont répondu à ce questionnaire. Une des raisons de ce très fort taux de participation tient à la qualité du suivi de la précédente enquête : l'item «prise en compte des résultats de la précédente enquête» est celui qui marque la plus forte progression (+14 points vs 2009). Conscients que des actions concrètes sont mises en œuvre au regard des résultats de l'enquête, les salariés perçoivent la Danone People Survey comme un moyen efficace d'expression de leurs besoins et de leurs attentes.

Les résultats globaux démontrent une progression sur l'ensemble des thèmes évalués qui dépassent, dans la plupart des cas, la norme du secteur des produits de grande consommation et qui se rapprochent ou rejoignent sur certains items les sociétés «les plus performantes».

Le taux d'engagement (85%) maintient son niveau très élevé de 2009 et témoigne de l'adhésion de la grande majorité des collaborateurs au «modèle Danone», à sa culture et à ses valeurs (86%) ; ils sont également fiers d'y travailler (93%). Plus significatif encore, 75% des Danoners déclarent à la fois leur bien-être au travail et leur engagement dans l'entreprise. Une corrélation qui prouve, selon le cabinet qui a mené l'enquête, le réalisme et la durabilité de cet engagement.

Enfin 3 thèmes clés du plan stratégique RH recueillent des progressions significatives en termes de taux de satisfaction par rapport à 2009 : sécurité au travail : +5 points, formation : +6 points, management de proximité : +3 points.



Engagement des
salariés :
85%
via l'enquête
annuelle

LES HOMMES

Une différenciation qui s'accroît au travers des initiatives sociétales



Le Fonds Danone pour l'Écosystème

La création du Fonds Danone pour l'Écosystème - approuvée lors de l'Assemblée Générale de Danone du 23 avril 2009 - s'inscrit dans le double projet économique et social du groupe et a pour objectif de renforcer les acteurs locaux de l'écosystème de Danone, qui contribuent à l'activité des filiales du groupe : petits producteurs agricoles, fournisseurs et sous-traitants, opérateurs de transports ou de logistique, distributeurs, territoires de nos usines.

D'une durée de 5 ans, il a été alimenté par une dotation initiale de 100 millions d'euros, (complétée à partir de 2010 par un abondement annuel allant jusqu'à 1% du résultat net annuel de Danone).

35 projets lancés en 2 ans

26 filiales (qui représentent 35% du chiffre d'affaire du groupe) se sont engagées aux côtés de plus de 25 partenaires - principalement des ONG - dans la co-crédation d'un ou plusieurs projets. Ces initiatives ont été lancées dans plus de 17 pays du monde.

Ces 35 projets, dont 34 sont actifs aujourd'hui et qui représentent un investissement de 23,3 millions d'euros, ont eu un impact direct aujourd'hui sur les emplois d'un peu plus de 3 000 personnes (emplois créés et/ou consolidés) et ont l'ambition de toucher plus de 37 000 personnes. Les phases ultérieures des projets entrepris représentent quant à elles environ 25 millions d'euros.



5 axes stratégiques

Ces projets, qui se développent aussi bien dans les pays dits matures que dans les pays émergents sont organisés autour de 5 axes stratégiques :

1. **Le développement agricole** (15 projets en cours) : localiser et sécuriser les approvisionnements en lait et en fruits de Danone par des partenariats avec des petits producteurs tout particulièrement.
2. **La distribution de proximité** (7 projets en cours, 1 projet arrêté) : insérer des personnes en difficulté sociale en créant de nouveaux canaux de distribution pour des produits de grande consommation, et/ou des produits locaux à forte valeur nutritionnelle/santé.
3. **Les réseaux de recyclage** (4 projets en cours, 1 projet non engagé) : collecter tout particulièrement le PET en contribuant à organiser le travail des communautés de chiffonniers et en améliorant leur qualité de vie et celle de leur famille.
4. **Les services à la personne** (4 projets en cours) : en lien avec la nutrition, en professionnalisant des acteurs dans le secteur des services à la personne autour du développement de l'enfance et du vieillissement.
5. **Le développement des bassins socio économiques des usines** (4 projets en cours) : contribuer au développement de l'emploi et du micro entrepreneuriat par des initiatives économiques locales.

2011 : du laboratoire à la consolidation de la démarche

Le travail des équipes en 2011 a permis d'identifier des points forts dans lesquels l'approche Ecosystème doit continuer à s'ancrer :

- **L'adhésion des filiales à la démarche écosystème** avec une connexion aux stratégies business locales ;
- **L'impact positif de la co-création dans la gouvernance des projets** : complémentarité de compétences, équilibre entre les impacts économiques et sociaux.

Des challenges ont également été relevés : les projets se transforment fortement sur les 6 à 12 premiers mois de leur existence. Certains résultats sont obtenus plus rapidement que prévu, alors que d'autres requièrent une maturation plus longue. L'accompagnement des projets doit donc se réajuster au fur et à mesure du temps afin de consolider la qualité d'exécution des projets en cours, l'ancrage dans la stratégie de la filiale pour maximiser les impacts potentiels et la consolidation des retours d'expériences.

Ce premier bilan réalisé fin 2011 permettra d'anticiper les répliquations de projets et de contribuer efficacement à la transformation des pratiques du groupe.

Un catalyseur de la transformation

L'ambition du Fonds pour 2012 est avant tout de consolider les projets en cours et de professionnaliser la conduite de ces projets. De nouveaux projets pourront être initiés s'ils répondent à des critères plus sélectifs notamment un plus haut niveau de co-financement par les filiales.

L'ancrage des 5 axes stratégiques (approvisionnements, distribution, recyclage, services à la personne et territoire) à la fois au sein des stratégies des filiales et au sein des pôles de Danone (Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Médicale et Nutrition Infantile) est clef.

Ainsi pour le pôle Produits Laitiers Frais, il s'agit de définir une nouvelle ambition en matière d'agriculture durable pour le groupe, particulièrement par le développement de l'«écosystème laitier».

Plus généralement, 4 grandes fonctions intègrent les apprentissages, les nouvelles pratiques générés par les programmes du Fonds : la fonction Achats, la fonction Ressources humaines, la fonction Corporate Affairs et la fonction Marketing.

Enfin, il s'agira de lancer une mesure d'impact complète associée à une démarche de capitalisation du savoir pour mieux accompagner la transformation de Danone (cf. pages 208 et 209 de ce rapport).



LES HOMMES

Danone Supporting Life

Danone Supporting Life regroupe les initiatives des filiales en faveur des communautés locales reposant sur un concept de triple bénéfice appelé «triple win» : bénéfice lié au développement de l'activité de la filiale, bénéfice lié à la motivation des salariés de Danone par leur engagement, et bénéfice lié au développement local dans des domaines relevant de notre expertise : nutrition/santé, partenariat avec la nature, accès à l'alimentation et à l'eau, soutien au bien-être des enfants et des personnes âgées.



Danone Supporting Life : des questions de société au cœur des projets

3 axes principaux ont marqué l'année 2011, notamment dans les champs de la nutrition/ santé et du soutien au bien-être des enfants :

- **la lutte contre le gaspillage alimentaire**, avec l'exemple des partenariats entre Danone et les banques alimentaires espagnoles et argentines (*pour en savoir plus, cf. pages 147 à 150 de ce rapport*) ;
- **l'éducation nutritionnelle des enfants**, avec notamment l'initiative Eat Like a Champ lancée par Danone au Royaume-Uni (*pour en savoir plus, cf. pages 150 et 151 de ce rapport*) ;
- **l'aide d'urgence** : en Haïti ou après l'explosion de la centrale nucléaire de Fukushima, les équipes de Danone se mobilisent pour apporter leur soutien aux personnes sinistrées (*pour en savoir plus, cf. pages 151 et 152 de ce rapport*).

Dan'Awards 2011 : focus sur le projet «Ukraine Milk Communities»

En 2011, 23 projets ont participé au concours interne des «Dan'Awards» récompensant les meilleurs projets dits «triple win» créés par les filiales de Danone.

La majorité des projets ont été soutenus par des filiales des pôles Nutrition Infantile et Produits Laitiers Frais, tant par des équipes de pays «dits matures» que par leurs homologues des pays émergents.



Le projet qui a remporté la compétition est le projet Ukraine Milk Communities :

UKRAINE MILK COMMUNITIES

Fédérer les petits producteurs laitiers au sein de coopératives pour dynamiser la filière laitière et sécuriser les approvisionnements.

En Ukraine, la production laitière est assurée à 80% par des petits producteurs, vivant pour un tiers sous le seuil de pauvreté. Le nombre de producteurs laitiers s'amenuise et le pays a perdu ces trois dernières années la moitié de ses vaches laitières.

Pour préserver cette activité de production, Danone Ukraine a lancé, en collaboration avec l'ONG Heifer, le projet «**Ukraine Milk Communities**».

Ce projet vise à :

- valoriser l'ensemble de la production laitière ;
- augmenter les revenus de petits exploitants agricoles, en les regroupant au sein d'une vingtaine de coopératives laitières.

Les fermiers sont soutenus pour la traite et la collecte, l'alimentation des vaches, les soins vétérinaires entre autres. Un important travail de formation accompagne la création des coopératives afin d'orienter les méthodes de production vers plus de qualité et une meilleure productivité. Deux phases successives ont été lancées respectivement en septembre 2009 et janvier 2011,

Premiers résultats : 24 coopératives délivrent du lait à Danone Ukraine, 2 300 fermiers sont engagés dans le programme et ont reçu 200 heures de formation. 60 emplois ont été créés au sein des coopératives. Les 6 200 tonnes de lait délivrées en 2011 représentent 8% de l'approvisionnement en lait de Danone Ukraine.



LES HOMMES

danone communities

danone.communities est un incubateur d'entreprises à vocation sociale, dont la mission est de promouvoir, accompagner et financer des social businesses qui souhaitent apporter une réponse aux problématiques de malnutrition et de pauvreté.



Au-delà de ses communautés de projets, danone.communities anime un réseau de partenaires, à la fois acteurs du débat sur le social business et acteurs d'initiatives en France ou à l'international.

L'engagement des salariés de Danone pour soutenir le développement des entreprises sociales se traduit de 2 manières :

- le soutien, en temps et en compétences : plus de 280 collaborateurs ont collaboré directement aux projets de danone.communities au travers, le plus souvent, de missions d'appui à temps partiel dans des domaines aussi variés que la R&D, le marketing et la communication, les ressources humaines, la finance, le commerce et la distribution, l'industriel ;
- le soutien par l'épargne : 2 353 salariés de Danone en France ont souscrit à la SICAV Danone Communities, soit un ¼ des salariés français ont fait le choix, année après année, de donner du sens à leur épargne.

La création de sens, dans la continuité de la culture Danone ancrée dans l'organisation

Enfin cette création de sens repose sur la culture du groupe : depuis 1972, Danone inscrit son action dans la même philosophie : le double projet économique et social, qui reste à la base de ses pratiques managériales. Pour ancrer cet équilibre dans la durée, l'entreprise développe un système de bonus en trois tiers pour ses 1 500 dirigeants (*cf. pages 90 et 91 de ce rapport*).

Cette mise en cohérence de la vision de l'entreprise avec ses systèmes de management permet de partager une ambition collective sur l'ensemble des dimensions, en veillant à intégrer dans la stratégie et le business model de Danone la création de valeur pour ses actionnaires, ses clients, ses fournisseurs, ses salariés et ses consommateurs.

2011 marque l'aboutissement du plan stratégique Ressources Humaines (RH).
Le futur plan stratégique 2012-2014 est en cours d'élaboration.

Il s'appuiera sur l'ambition RH à 10 ans, qui après avoir été construite en 2010 avec plus de 200 personnes de la fonction, a ensuite été déployée massivement en 2011 auprès de plus de 800 cadres RH, en impliquant une centaine de membres de Comités de Direction, dans plus de 100 filiales des différentes régions du groupe.

La finalité de cette ambition RH est d'accélérer la croissance de Danone et de cultiver cette culture unique où les individus, les équipes, les partenaires peuvent se développer et faire la différence pour nourrir la mission du groupe.

L'ambition RH 2020 accompagnera trois «transformations» majeures :

- intervenir en amont des changements organisationnels, pour définir les modèles d'organisation adaptés et construire les capacités nécessaires pour accélérer la croissance de Danone ;
- développer les compétences, non seulement des managers et de tous les salariés, mais aussi des Dan'Affiliates, c'est-à-dire les partenaires (agriculteurs, distributeurs, sous-traitants, etc.) qui opèrent au sein de l'écosystème de Danone ;
- élargir le champ du double projet économique et social en l'ouvrant aux dimensions sociétales et en intégrant l'ensemble des parties prenantes dans la création et le partage de la valeur.

STRATÉGIE

TABLEAUX DE BORD DES ENGAGEMENTS **ENVERS LES PARTIES PRENANTES ET PERSPECTIVES**

LES CONSOMMATEURS	58
LES COMMUNAUTÉS	64
LES FOURNISSEURS	64
L'ENVIRONNEMENT	66
LES SALARIÉS	68



LES CONSOMMATEURS

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2010 ^(*)
LES CONSOMMATEURS		
Investir dans la recherche et le développement pour développer des produits bons pour la santé	<ul style="list-style-type: none"> Développer l'expertise en nutrition et santé (interne et externe), comprendre les enjeux de nutrition/santé globaux et locaux, développer des outils et méthodes pour piloter la qualité nutritionnelle des produits, reformuler les produits tout en conservant la préférence des consommateurs, démontrer scientifiquement les bénéfices des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> 108 études cliniques en cours. 140 articles publiés dans des journaux scientifiques à comité de lecture. 43 brevets déposés.
Faire appel à des expertises externes	<ul style="list-style-type: none"> Constituer des panels d'experts externes et/ou faire appel à des experts individuels pour identifier les enjeux de nutrition et santé, questionner la stratégie de développement des produits Danone, réfléchir à la définition de standards nutritionnels, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> 78% des filiales bénéficiaires d'au moins un panel d'experts. 92 panels d'experts constitués. 1 125 experts mobilisés dans les différents panels.
Comprendre et suivre l'évolution des enjeux et besoins relatifs à la santé et à la nutrition des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> Etendre (en termes de géographie, populations et approche) le déploiement de Nutricpack* : cartographie des problématiques de nutrition et de santé dans les pays où Danone opère. Réaliser si besoin des études épidémiologiques afin d'établir les apports nutritionnels (y compris les fluides) et d'identifier éventuelles déficiences/carences locales. Mettre à jour et donner accès à ces données en temps réel aux équipes Danone concernées. <p>* <i>Nutripacks : synthèse bibliographique et d'avis d'experts sur les politiques de santé/nutrition, les apports, statuts et recommandations nutritionnels, la prévalence des déficiences/carences nutritionnelles et maladies liées à l'alimentation, etc.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> 8 nouveaux pays couverts (34 pays au total). Extension à de nouvelles populations (bébés et séniors), de nouvelles données (apports en fluides) et nouvelle approche (sociologie).
Proposer des produits pertinents contribuant à une alimentation équilibrée	<ul style="list-style-type: none"> Proposer des produits appartenant aux catégories alimentaires recommandées par les autorités de santé et pouvant être consommés quotidiennement, ou répondant à des besoins nutritionnels spécifiques. 	<p>Composition du portefeuille de produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> 64% de produits grand public et appartenant à des catégories alimentaires dont la consommation quotidienne est recommandée par les autorités de santé publique, dont : <ul style="list-style-type: none"> 48% de Produits Laitiers Frais ; 16% d'Eaux. 24% de produits destinés à des personnes ayant des besoins nutritionnels spécifiques, dont : <ul style="list-style-type: none"> 18% de produits de Nutrition Infantile ; 6% de produits de Nutrition Médicale. 10% d'autres produits (boissons, autres).
Adapter la composition nutritionnelle des produits aux besoins des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> Définir des standards nutritionnels internes sur la base des recommandations des autorités de santé, évaluer régulièrement la qualité nutritionnelle de nos produits par rapport à ces standards et par rapport aux produits de la concurrence (programme NutriProgress), définir des objectifs de reformulation si nécessaire (réduction de sucre, gras, sel, enrichissement en vitamines et minéraux, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> 98% des produits évalués d'un point de vue nutritionnel : <ul style="list-style-type: none"> 62% des produits conformes aux standards nutritionnels internes de consommation quotidienne (Produits Laitiers Frais : 63%, Nutrition Infantile : 62%, Eaux : 58%) ; 23% de produits améliorés en quantité/qualité de matière grasses, sucres et/ou sel sur la période 2008-2010 (Produits Laitiers Frais : 19% ; Nutrition Infantile : 27% ; Eaux (boissons) : 25%) ; 27% de produits fortifiés en micronutriments pertinents sur la période 2008-2010 (Produits Laitiers Frais : 26% ; Nutrition Infantile : 27% ; Eaux (boissons) : 25%).
Développer de nouveaux produits contribuant à améliorer les apports nutritionnels	<ul style="list-style-type: none"> Développer de nouveaux produits conformes aux critères nutritionnels internes de consommation quotidienne. 	Non évalué.

(*) Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans cette colonne concernent des pourcentages de nombre de références.
Périmètre de consolidation : 66% des références 2010 provenant de 12 pays : Allemagne, Argentine, Brésil, Chine, Espagne, France, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Italie, Mexique, Pologne.

(**) Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans cette colonne concernent des pourcentages de chiffres d'affaires.
Périmètre de consolidation : 68% du CANN 2011 provenant de 12 pays : Allemagne, Argentine, Brésil, Chine, Espagne, France, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Italie, Mexique, Pologne.

PERFORMANCE 2011 ^(*) ET NOS RÉALISATIONS MARQUANTES	NOS ENGAGEMENTS 2012 ET PERSPECTIVES
<ul style="list-style-type: none"> • 100% des filiales ont un «Nutrition master», expert interne en nutrition. • 12 086 employés formés à la nutrition durant les 2 dernières années. • 126 études cliniques en cours. • 228 millions d'euros investis en R&D • 119 articles publiés dans des journaux scientifiques à comité de lecture. • 51 brevets déposés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploiter les nouveaux résultats d'études cliniques (réalisées en continu) attendus sur des bénéfices spécifiques de produits.
<ul style="list-style-type: none"> • 100% des filiales bénéficiaires d'au moins un panel d'experts. • 158 panels d'experts constitués. • 1 052 experts mobilisés dans les différents panels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elargir le nombre de panels et diversifier en permanence les expertises des panels.
<ul style="list-style-type: none"> • 94% des filiales du groupe couvertes pour la démarche NutriPack : <ul style="list-style-type: none"> - 95% du pôle Produits Laitiers Frais (population des adultes) ; - 98% du pôle Nutrition Infantile (population des bébés) ; - 93% du pôle Eaux (apports en fluides chez les adultes). • Elargissement du type de données analysées : données sociologiques (comportements alimentaires, facteurs de changement, barrières à la consommation...) et données de comportements alimentaires (régimes alimentaires régionaux spécifiques...). L'Algérie identifiée comme pays pilote. • Elargissement de la mise à disposition des données Nutripack en temps réel sur l'intranet web NutriPI@net pour l'ensemble des fonctions concernées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour et donner accès en temps réel à la totalité des données pour l'ensemble des fonctions concernées à horizon 2013. • Investiguer l'intérêt et la possibilité de partager ces données avec la communauté scientifique et les décideurs politiques.
<p>Composition du portefeuille de produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 66% de produits grand public et appartenant à des catégories alimentaires dont la consommation quotidienne est recommandée par les autorités de santé publique, dont : <ul style="list-style-type: none"> - 50% de Produits Laitiers Frais ; - 16% d'Eaux. • 25% de produits destinés à des personnes ayant des besoins nutritionnels spécifiques, dont : <ul style="list-style-type: none"> - 19% de produits de Nutrition Infantile ; - 6% de produits de Nutrition Médicale ; • 9% d'autres produits grand public (boissons, autres). 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir un niveau élevé de produits bénéfiques pour la santé (produits appartenant aux catégories recommandées par les autorités de santé publique, répondant à des besoins nutritionnels spécifiques, ou contribuant à améliorer les apports nutritionnels totaux).
<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour des standards nutritionnels internes pour les pôles Produits Laitiers Frais, Nutrition Infantile et Eaux (standards disponibles sur demande). • 63% de produits conformes aux standards nutritionnels internes de consommation quotidienne (Produits laitiers frais : 59%, Nutrition Infantile : 50% - score en diminution en raison du renforcement des standards nutritionnels en 2011 ; Eaux : 72%). • 20% de produits améliorés en quantité/qualité de matières grasses, sucres et/ou sel sur la période 2009-2011 (Produits Laitiers Frais : 14% ; Nutrition Infantile : 47% ; Eaux (boissons) : 12%). • 42% de produits fortifiés en micronutriments pertinents sur la période 2009-2011 (Produits Laitiers Frais : 40% ; Nutrition Infantile : 47% ; Eaux (boissons) : 12%). <i>Les eaux embouteillées et les produits de Nutrition Médicale ne sont pas concernés par les problématiques de reformulation.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir voire augmenter la part des produits de consommation quotidienne et des produits contribuant à améliorer les apports nutritionnels totaux, tout en tenant compte des attentes des consommateurs.
<ul style="list-style-type: none"> • 45% des nouveaux produits conformes aux critères nutritionnels internes de consommation quotidienne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir, voire augmenter, la part des nouveaux produits conformes aux critères nutritionnels internes de consommation quotidienne ou contribuant à améliorer les apports nutritionnels totaux, tout en tenant compte des attentes des consommateurs.

LES CONSOMMATEURS

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2010 ^(*)
LES CONSOMMATEURS		
Faciliter l'atteinte des recommandations de consommation des autorités de santé publique	<ul style="list-style-type: none"> Mettre sur le marché des quantités significatives de produits contribuant à atteindre les recommandations de consommation des autorités de la santé publique. 	<ul style="list-style-type: none"> 14,8 milliards de portions de produits laitiers frais de consommation quotidienne en 2010 (portion moyenne : 125g pour les produits solides, 200ml/g pour les produits liquides). 8,7 milliards de portions d'eau délivrés en 2010 (portion moyenne : 1,2l à 2l selon les pays).
Fournir des informations nutritionnelles transparentes et pratiques	<ul style="list-style-type: none"> Fournir aux consommateurs des informations nutritionnelles pratiques sur les emballages et sur internet, y compris lorsqu'il n'existe pas d'obligation réglementaire (Produits Laitiers Frais, Eau). Dans les pays de l'Union Européenne, ces informations sont fournies sous la forme de Repères Nutritionnels Journaliers (RNJ) ou Guidelines Daily Amounts (GDA) par portion en ce qui concerne l'énergie, les protéines, les glucides dont les sucres, les matières grasses dont les acides gras saturés, les fibres et le sodium. 	<ul style="list-style-type: none"> 99% des produits fournissant des informations nutritionnelles sur les emballages. 72% des produits fournissant des informations nutritionnelles sur la face avant des emballages (icone énergie du schéma GDA en Europe). 67% des produits fournissant des informations nutritionnelles sur internet.
Fournir des indications sur la taille de la portion à consommer	<ul style="list-style-type: none"> Indiquer aux consommateurs la taille de la portion devant être consommée pour que le produit contribue à une alimentation saine. 	Non évalué.
Communiquer des allégations fiables et facilement compréhensibles sur les bénéfices de nos produits	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que toutes nos allégations soient parfaitement compréhensibles par les consommateurs (reflétant le bénéfice démontré par les preuves scientifiques) et fiables (reflétant le niveau de preuve scientifique). 	<ul style="list-style-type: none"> 100% des allégations santé couvertes par un processus interne de validation. 100% des produits portant une allégation ont un profil nutritionnel approprié (standards nutritionnels internes de consommation quotidienne).
Pratiquer un marketing responsable	<ul style="list-style-type: none"> Appliquer les bonnes pratiques décrites dans le code de l'International Chamber of Commerce (ICC) sur les pratiques de marketing responsable pour les aliments et les boissons. 	<ul style="list-style-type: none"> 100% des filiales engagées à respecter le code ICC.
Promouvoir les produits les plus sains auprès des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> Concentrer les moyens publicitaires sur les produits de consommation quotidienne. 	Non évalué.
Limiter la publicité destinée aux enfants (<12 ans) aux seuls produits dont le profil nutritionnel et le portionnement répondent aux besoins des enfants et ne pas faire de publicité pour nos produits dans les écoles	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en application l'auto-limitation dans les pays de l'UE (dans le cadre de l'EU pledge regroupant 27 pays à fin 2007), aux USA (dans le cadre du Pledge CFBAI) et au Brésil (dans le cadre du Brazilian Pledge). Etendre notre engagements à d'autres pays hors EU. 	<ul style="list-style-type: none"> 80% des filiales concernées ayant pris des engagements d'auto-limitation. Conformité aux engagements mesurée par le EU Pledge : 99% dans les media (télévision : 99%, presse et internet : 100%), 92% dans les écoles.

(*) Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans cette colonne concernent des pourcentages de nombre de références.
Périmètre de consolidation : 66% des références 2010 provenant de 12 pays : Allemagne, Argentine, Brésil, Chine, Espagne, France, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Italie, Mexique, Pologne.

(**) Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans cette colonne concernent des pourcentages de chiffres d'affaires.
Périmètre de consolidation : 68% du CANN 2011 provenant de 12 pays : Allemagne, Argentine, Brésil, Chine, Espagne, France, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Italie, Mexique, Pologne.

PERFORMANCE 2011 ^(*) ET NOS RÉALISATIONS MARQUANTES	NOS ENGAGEMENTS 2012 ET PERSPECTIVES
<ul style="list-style-type: none"> • 15,5 milliards de portions de produits laitiers frais conformes aux standards nutritionnels internes de consommation quotidienne délivrées en 2011 (portion moyenne : 125g pour les produits solides, 200ml/g pour les produits liquides). • 9,8 milliards de portions d'eau délivrées en 2011 (portion moyenne : 1,2l à 2l selon les pays). 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir voire augmenter la part des produits de consommation quotidienne et des produits contribuant à améliorer les apports nutritionnels totaux, tout en tenant compte des attentes des consommateurs.
<ul style="list-style-type: none"> • 90% des produits fournissant des informations nutritionnelles conformes à la charte Danone sur leur emballage. • 70% des produits fournissant des informations nutritionnelles conformes à la charte Danone sur la face avant des emballages (icone énergie du schéma GDA en Europe). • 72% des produits fournissant des informations nutritionnelles conformes à la charte Danone en ligne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre un taux de 95% de produits fournissant des informations nutritionnelles (sur emballage et online).
<ul style="list-style-type: none"> • 83% des Produits Laitiers Frais et 96% des produits de Nutrition infantile fournissant des indications sur la taille de portion à consommer pour que les produits contribuent à une alimentation saine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre un taux de 95% des Produits Laitiers Frais, des Eaux et des produits de Nutrition infantile fournissant des indications sur la taille de portion.
<ul style="list-style-type: none"> • 100% des allégations nutrition/santé couvertes par un processus interne de validation des allégations. • 100% des produits portant une allégation ont un profil nutritionnel approprié (standards nutritionnels internes de consommation quotidienne). • 51% des produits portant une allégation nutritionnelle. • 42% des produits portant une allégation santé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre un taux de 100% des allégations santé couvertes par un processus interne de validation. • Atteindre un taux de 100% des produits portant une allégation ont un profil nutritionnel approprié (standards nutritionnels internes de consommation quotidienne).
<ul style="list-style-type: none"> • 100% des filiales engagées à respecter le code ICC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre un taux de 100% des filiales respectant le code ICC.
<ul style="list-style-type: none"> • 56% des dépenses publicitaires des Produits Laitiers Frais consacrées à la promotion des produits les plus sains (conformes aux standards nutritionnels internes de consommation quotidienne). 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir voire augmenter la part des dépenses publicitaires pour les produits de consommation quotidienne et les produits contribuant à améliorer les apports nutritionnels totaux.
<ul style="list-style-type: none"> • 87% des filiales concernées ayant pris des engagements d'auto-limitation. • Conformité aux engagements mesurée par le EU Pledge : 99% dans les media (télévision : 99 %, presse et internet : 100%), 98% dans les écoles. • Extension des engagements en 2011 à l'Afrique Sud, à la Suisse et au Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> • A l'horizon 2013, étendre nos engagements à d'autres pays (Mexique, Turquie, Russie, etc.).

LES CONSOMMATEURS

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2010 ^(*)
LES CONSOMMATEURS		
Développer de nouveaux produits ayant une bonne valeur nutritionnelle et accessibles aux populations à faible revenu économique	<ul style="list-style-type: none"> • Elargir la diffusion de programmes existants, lancer de nouveaux programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extension de la diffusion du produit Gizikita lancé en 2009 en Indonésie, de Shoktidoi au Bangladesh, etc. • Initiation de projets au Sénégal (Lemateki : produit à base de lait et céréales locales pour les enfants dans les écoles), et en Algérie (Sahazine : produit pour les enfants apportant 30% des Apports Journaliers Recommandés (AJR) en fer) pour un lancement en 2011. • Expansion de la diffusion de Gran Compra en Argentine avec le lancement d'un yaourt à 0,95 \$/pot.
Promouvoir les modes de vie sains, contribuant à lutter contre l'obésité et/ou la malnutrition	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des programmes d'information et d'éducation destinés à promouvoir une alimentation équilibrée et la pratique de l'activité physique et dont l'impact peut être évalué. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 200 programmes déployés. • Plus de 220 millions de personnes touchées.
Effectuer des audits dans les rayons afin d'évaluer la qualité des produits et notre positionnement par rapport à nos concurrents au moment de l'achat dans le but de rencontrer le consommateur sur le point de vente	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le pôle Eaux : réalisation d'audits dans les rayons, afin d'apporter des éléments lors de décisions commerciales. • Dans les pôles Produits Laitiers Frais et Nutrition Infantile : lancement du projet dans plusieurs filiales pilotes afin d'évaluer sa faisabilité. 	Non évalué.
Recueillir et traiter efficacement les retours des consommateurs sur le point de vente et au moment de la consommation afin de s'assurer que le consommateur est satisfait des produits qui lui sont proposés	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour Excipio afin d'en élargir les fonctionnalités et poursuivre son déploiement au niveau mondial - améliorer les fonctionnalités et poursuivre l'expansion géographique. • Mettre en place Excipio dans les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale avant fin 2012. • Poursuivre le déploiement d'Excipio au niveau mondial afin de mieux évaluer le feedback des consommateurs en vue du benchmarking et de réduire les coûts de fonctionnement. 	Non évalué.

(*) Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans cette colonne concernent des pourcentages de nombre de références.
Périmètre de consolidation : 66% des références 2010 provenant de 12 pays : Allemagne, Argentine, Brésil, Chine, Espagne, France, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Italie, Mexique, Pologne.

(**) Sauf indication contraire, les pourcentages mentionnés dans cette colonne concernent des pourcentages de chiffres d'affaires.
Périmètre de consolidation : 68% du CANN 2011 provenant de 12 pays : Allemagne, Argentine, Brésil, Chine, Espagne, France, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Italie, Mexique, Pologne.

PERFORMANCE 2011 ^(*) ET NOS RÉALISATIONS MARQUANTES	NOS ENGAGEMENTS 2012 ET PERSPECTIVES
<ul style="list-style-type: none"> • Indonésie : relancement de Milkuat sur les offres «bouteilles» et «poches». Hausse de pénétration de 54% sur les catégories C, D et E. • Extension de Gizikita dans à la catégorie nutrition infantile. • Pologne : rénovation complète de Milky Start. Volumes mensuels multipliés par 3, nouveaux consommateurs sur la catégorie D. • Inde : création d'une usine de produits laitiers dédiée "BOP" avec lancement de 4 produits (Fundooz) fin 2011, à des prix adaptés. 	<p>Objectif 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elargir la diffusion des programmes existants. • Lancer de nouveaux programmes.
<ul style="list-style-type: none"> • 219 programmes destinés au grand public, aux parents, enfants, patients, etc. • Près de 700 millions de personnes potentiellement touchées par ces programmes. • Partage des actions européennes les plus significatives avec la EU Platform on Diet, Physical Activity and Health. 	<ul style="list-style-type: none"> • A l'horizon 2013, élargir l'évaluation de l'impact des programmes en termes d'évolution des comportements (alimentaire, style de vie).
<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite du déploiement dans le pôle Produits Laitiers Frais - Plus de 70% des filiales devront effectuer régulièrement des audits dans les rayons d'ici la fin de l'année. • Pôle Nutrition Infantile : commencer le déploiement dans les pays matures et fixer un budget pour préparer le déploiement dans l'ensemble du pôle, l'objectif étant d'arriver à une couverture géographique de plus de 90% d'ici à 2013. • Eaux : mis en œuvre dans des filiales représentant plus de 90% du chiffre d'affaires. • Finaliser le plan d'action en vue de sa mise en œuvre dans le pôle Nutrition Médicale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite du déploiement dans le pôle Produits Laitiers Frais - Plus de 70% des filiales devront effectuer régulièrement des audits dans les rayons d'ici à la fin de l'année. • Pôle Nutrition Infantile : commencer le déploiement dans les pays matures et fixer un budget pour préparer le déploiement dans l'ensemble du pôle, l'objectif étant d'arriver à une couverture géographique de plus de 90% d'ici à 2013. • Eaux : mis en œuvre dans des filiales représentant plus de 90% du chiffre d'affaires. • Finaliser le plan d'action en vue de sa mise en œuvre dans le pôle Nutrition Médicale.
<ul style="list-style-type: none"> • Rendre Excipio obligatoire pour toutes les filiales de Danone dans le monde, définir des plans d'action en vue de sa mise en œuvre. • Lancement du projet «Nexus» dans les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. • Poursuite du déploiement mondial du système dans les pôles Eaux et Produits Laitiers Frais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre Excipio obligatoire pour toutes les filiales de Danone dans le monde, définir des plans d'action en vue de sa mise en œuvre. • Lancement du projet «Nexus» dans les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. • Poursuite du déploiement mondial du système dans les pôles Eaux et Produits Laitiers Frais.

LES COMMUNAUTÉS ET LES FOURNISSEURS

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2010
LES COMMUNAUTÉS		
CRÉER DE LA VALEUR À L'INTÉRIEUR ET HORS DE NOS MURS AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS LOCALES		
Renforcer et contribuer au développement de l'écosystème de Danone	<ul style="list-style-type: none"> • Associer les parties prenantes de Danone à la création de valeur économique, sociale et environnementale au travers de l'activité quotidienne de l'entreprise et de projets sociétaux spécifiques. • Contribuer à la consolidation et au développement des acteurs de l'écosystème de l'entreprise avec trois champs d'action : développer l'emploi, l'employabilité et le micro-entrepreneuriat. • Mesurer l'impact des projets à l'aide d'outils diversifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> • 10,1 millions d'euros ont été investis. • 20 projets engagés à fin 2010. • 16 partenaires de la société civile (ONG, instituts). • 12 000 bénéficiaires potentiels. • Les projets se répartissent en 5 thématiques appelées «clusters» : les approvisionnements, la distribution, le recyclage, les services à la personne et les enjeux liés aux territoires des usines.
Dupliquer les projets sociétaux à l'initiative des salariés Danone dans les filiales (Danone Supporting Life)	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des initiatives reposant sur le concept de triple bénéfice («triple win») répondant aux enjeux suivants : <ul style="list-style-type: none"> - développement de l'activité de la filiale ; - motivation des salariés de Danone par leur engagement ; - développement local dans des domaines liés à l'expertise de Danone (nutrition/santé, partenariat avec la nature, accès à l'alimentation et à l'eau, soutien au bien-être des enfants et des personnes âgées). 	<ul style="list-style-type: none"> • 29 projets Danone Supporting Life ont participé aux Dan'Awards : 62% des projets étaient regroupés dans la zone Europe ; 41% des projets provenaient de la division des Produits Laitiers Frais.
Améliorer les conditions de vie des communautés grâce au Social Business et partager les enseignements	<ul style="list-style-type: none"> • Consolider les projets et assurer un transfert de savoir-faire aux entrepreneurs sociaux. • Formaliser les enseignements et les partager pour inspirer d'autres initiatives de type Social Business. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deux nouveaux projets reçoivent l'investissement du FCPR danone communities (Naandi Community Water Services et Isomir). • 5 projets investis par le fonds. • 80 000 yaourts fortifiés sont vendus par jour, sur le projet Grameen Danone Foods Ltd. • 80% des stations de 1001 Fontaines atteignent l'équilibre financier.
COMMUNAUTÉ SCIENTIFIQUE		
Promouvoir le développement et le partage des connaissances scientifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir la recherche en nutrition, à travers des bourses, prix, chaires, partenariats. • Promouvoir les échanges à travers des symposia, conventions, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • 60 bourses/prix des Instituts Danone (pour plus d'1 million d'euros au total). • 8 bourses «Fondation de Recherche Nutricia» (400 000€). • Premier Symposium «Microbes for Health» à l'Institut Pasteur de Paris : 366 participants venus de 27 pays.
LES FOURNISSEURS		
CRÉER DE LA VALEUR AUPRÈS DE NOS FOURNISSEURS AU-DELÀ DE LA RELATION COMMERCIALE HABITUELLE		
Renforcer les fournisseurs de l'écosystème de Danone	<ul style="list-style-type: none"> • A travers les projets Ecosystème, renforcer l'activité des petits fournisseurs, en valorisant l'activité amont dans la chaîne de création de valeur. • Identifier de nouveaux partenariats. 	<ul style="list-style-type: none"> • 7 projets ont été lancés pour valoriser l'activité des producteurs laitiers de Danone en Ukraine, en France, en Egypte et au Mexique.
Accompagner les fournisseurs majeurs de Danone dans le déploiement de leur démarche de Responsabilité Sociale (RSE)	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les Principes Sociaux Fondamentaux et/ou les Principes de Développement Durable dans 100% des contrats/conditions générales d'achats. • Réaliser un état des lieux de la performance RSE des fournisseurs de Danone, les sensibiliser au sujet le cas échéant, et identifier les fournisseurs risqués. • Réaliser des audits RSE auprès des fournisseurs identifiés comme risqués. Dans le cas de non-conformités importantes constatées, réaliser des audits de suivi après la mise en place de plans d'actions adaptés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Environ 80% des fournisseurs ont signé les Principes Sociaux Fondamentaux et/ou les Principes de Développement Durable dans les contrats et/ou les conditions générales d'achats. • 1 282 fournisseurs enregistrés sur la plateforme SEDEX. • 103 fournisseurs audités par des tiers, sur la base d'un référentiel RSE externe (SMETA), incluant 15 audits de suivi.
Créer de nouveaux modèles d'achats plus durables	<ul style="list-style-type: none"> • Mener un programme de transformation de la fonction Achats permettant d'établir des connexions entre les fournisseurs et les consommateurs de Danone. 	Non disponible (NA).

PERFORMANCE 2011	NOS ENGAGEMENTS 2012 ET PERSPECTIVES
<ul style="list-style-type: none"> • 12,7 millions d'euros investis en 2011 pour un total de 23,4 millions d'euros depuis la création du fonds. • 35 projets validés à fin 2011. • 27 partenaires de la société civile. • 29 filiales participantes. • 36 000 bénéficiaires potentiels. • 49 filiales sensibilisées à la «Sustainability roadmap», outil d'aide à l'élaboration d'une stratégie de développement durable. • 7 filiales participantes à un Sustainability Land, séminaire de définition d'actions en lien avec les enjeux locaux du développement durable. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la bonne qualité d'exécution des projets entrepris depuis 2009, et de leur durabilité économique. • Mesurer pour chaque «cluster» l'impact des projets à travers le lancement d'études globales (qualitatives & quantitatives) par des experts internationaux, afin d'accompagner la transformation de Danone. • Lancer de nouveaux projets en intégrant les retours d'expériences des premiers déploiements. • Accompagner la démarche d'agriculture durable du groupe, notamment le développement de l'écosystème laitier de Danone. • Initier au moins deux sessions de formations pilotes à la gestion de projet d'innovation sociétale.
<ul style="list-style-type: none"> • 14 nouveaux projets Danone Supporting Life ont été en compétition pour les Dan Awards 2011. • Près d'un quart des projets ont été présentés par des filiales des pays émergents (MICRUB). • 74% des projets provenaient des pôles Produits Laitiers Frais & Nutrition Infantile. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le travail d'animation d'un réseau des porteurs de projets sociétaux, de partage des bonnes pratiques et de professionnalisation des équipes. • Bénéficier des sessions de formation pilotes à la gestion de projet d'innovation sociétale dans le cadre de la démarche Ecosystème.
<ul style="list-style-type: none"> • Deux projets supplémentaires reçoivent l'investissement du FCPR (El Alberto et NutriGO). • 7 projets investis par le fonds. • Présence de Naandi Community Water Services dans plus de 400 villages en Inde. • 150 000 personnes sensibilisées au Social Business par les actions de danone.communities «offline» et «online», en particulier lors de l'évènement annuel Assemblée Générale danone communities. • La SICAV danone.communities reçoit le label ISR Novethic. • Le réseau des Shokti Ladies (projet Grameen) se renforce avec 878 femmes qui assurent la vente en porte à porte dans le milieu rural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Passer progressivement de la phase d'incubation à la phase d'investissement dans les 3 derniers projets de danone.communities. • Innover avec une assemblée générale 2012 (General Community Meeting) ré-inventée, sur la base d'une animation de communautés en continu sur l'année pour plus d'impact. • Lever des fonds pour la SICAV et le développement des projets de danone.communities. • Renforcer les liens envers Danone notamment via la partage de connaissances. • Orienter les efforts vers la consolidation des 10 projets.
<ul style="list-style-type: none"> • 60 bourses/prix des Instituts Danone (pour plus d'1 million d'euros). • 8 bourses Fondation de Recherche Nutricia (pour 400 000€) distribués. • 2^{ème} Symposium International «Microbes for Health» organisé en partenariat avec l'Institut Pasteur Paris : 366 participants venus de 34 pays. 	<ul style="list-style-type: none"> • 60 bourses/prix des Instituts Danone (pour plus d'1 million d'euros au total). • 8 bourses «Fondation de Recherche Nutricia» (400 000€).
<ul style="list-style-type: none"> • La valorisation de l'amont s'est diversifiée en incluant les ressources fruitières. 9 projets ont été lancés en 2011 sur les deux sources d'approvisionnement (lait, fruits). 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la stratégie de développement de l'écosystème laitier de Danone en associant des fonctions clés de l'entreprise, notamment la fonction approvisionnements.
<ul style="list-style-type: none"> • 90% des fournisseurs ont signé les Principes de Développement Durable dans les contrats et/ou les conditions générales d'achats. • 70% des fournisseurs majeurs soit 2 060 fournisseurs au total sont enregistrés sur la plateforme SEDEX. • 184 fournisseurs ont été audités par des tiers, sur la base d'un référentiel RSE externe (SMETA), incluant 12 audits de suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% des fournisseurs signent les Principes de Développement Durable dans les contrats et/ou les conditions générales d'achats. • 100% des fournisseurs majeurs auront été enregistrés sur la plateforme SEDEX courant 2012. • A terme, 100% des fournisseurs considérés comme risqués sur la base des enregistrements SEDEX 2011/2012 auront été audités.
<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du projet «Synapsis» définissant les principaux axes de travail pour 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement des 4 axes de travail identifiés : <ul style="list-style-type: none"> - renforcer la crédibilité et réputation (naturalité et valorisation de l'amont agricole) ; - définir de nouveaux modèles de sourcing : par exemple, des partenariats avec les très petits fermiers ; - innover par la connexion avec les parties prenantes, y compris les acteurs de la société civile ; - développer auprès des hommes et des femmes de la fonction Achats de nouvelles compétences et de nouvelles attitudes.

L'ENVIRONNEMENT

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2010
L'ENVIRONNEMENT		
Maîtriser les fondamentaux	Nombre de sites certifiés ISO 14001 - (% des sites industriels) :	88 (56%)
	Nombre de sites GREEN (Global Risk Evaluation for Environment), méthode d'audit Danone certifiée par ERM :	85 (54%)
	Valorisation des déchets industriels (% du poids) :	86,1%
Participer à la lutte contre le réchauffement climatique	MESURER	
	Expansion de l'outil DANPRINT (outil de mesure de l'empreinte carbone du groupe) : % de volume de produits vendus par nos filiales ayant déployé l'outil (hors sociétés du groupe Unimilk) :	97%
	Déploiement du module Carbon Footprint SAP : % du chiffre d'affaires de Danone couvert (hors sociétés du groupe Unimilk) :	9%
	RÉDUIRE	
	Consommation énergétique (total kwh/t) :	-2,7%
	Réduction de l'intensité carbone (éq. kg CO ₂ /kg) sur périmètre Danone (sites industriels, emballages et fin de vie, transport et stockage) depuis 2008 :	-22%
	Pacte Carbone pour engager nos fournisseurs «Packaging et matières premières»	
	• Nombre de pactes avec fournisseurs de la division Produit Laitiers Frais :	66
	• Nombre de pactes avec fournisseurs de la division Eaux :	-
	• Nombre de pactes avec fournisseurs de la division Nutrition Infantile :	33
	COMPENSER	
Co-création de programmes de compensation carbone à haute valeur sociale et biodiversité (Fonds Livelihoods - nombre de programmes actifs) :	3	
Partenariats soutenant des projets à hautes valeurs sociales et environnementales générant des crédits carbone certifiés (Emission Reduction Purchase Agreements) :	2	
Soutenir le développement d'une agriculture plus respectueuse de l'environnement	Déploiement du modèle de management durable du lait (FaRM) avec le monde agricole (% du nombre de fermes en contact direct avec Danone) :	78%
	Programme COW2 (mesure de l'empreinte carbone liée aux émissions de méthane enterique). Nombre de pays engagés dans le programme :	9
Repenser les emballages pour transformer à terme les déchets en ressources	RÉDUIRE / FIN DE VIE	
	Estimation du % d'emballages Danone valorisés en fin de vie (estimation réalisée sur la base des 12 pays les plus importants du groupe en terme de chiffre d'affaires, qui représentent environ 85% des emballages) :	40%
	RECYCLER	
	Taux moyen de rPET dans les bouteilles d'eau (% poids) :	10%
RECOURIR AUX MATÉRIAUX RENOUVELABLES		
% des emballages à base de matériaux renouvelables (estimation réalisée sur la base des 12 pays les plus importants du groupe en terme de chiffre d'affaires, qui représentent environ 85% des emballages) :	2%	
Protéger nos sources, réduire notre consommation d'eau et aider à protéger la ressource en eau dans le monde	Réduction de la consommation d'eau dans les usines (l/kg produit) :	-11%
	Diminution de l'impact des activités industrielles : réduction de la charge polluante (DCO/kg produit) :	-12%
Contribuer à protéger la biodiversité sur nos sites et dans le monde	Protection des impluviums de nos sources : % des sites appliquant la charte Danone et son référentiel :	100%

PERFORMANCE 2011	PERFORMANCE CUMULÉE	NOS ENGAGEMENTS 2012 ET PERSPECTIVES
94 (58%)	-	Objectif 2012 : 100% des sites stratégiques certifiés ISO 14001.
109 (67%)	-	Objectif : 100% des sites stratégiques audités en 2012. Déployer GREEN Light sur 10 sites dits «HOD» en 2012.
87,4%	-	Best in class 2011 : Rotselaar (Belgique) avec 100% de déchets usines valorisés. Objectifs 2020 à confirmer dans l'année.
97%	-	Cet outil sera progressivement remplacé par le module Carbon Footprint (co-création avec SAP).
42%	-	Objectif : 100% des filiales possédant le système d'informations SAP en 2012.
-4,6% *	2000/2011 : -45%	* -7,6% à périmètre comparable 2010/2011. Objectif 2012 à volume et mix constants : -5%, objectifs 2020 à confirmer dans l'année.
-27,5%	-	Objectif 2008 - 2012 : -30%. Objectifs 2020 à confirmer dans l'année.
74	-	Objectif 2012 : focus sur l'animation des plans d'actions des Pactes Carbone de plus d'un an. Objectifs 2020 à confirmer dans l'année.
5	-	
71	-	
5	-	Développer 3 ou 4 nouveaux projets dans le cadre du fonds Livelihoods d'ici à 3 ans (2 à 3 millions de tonnes équivalent CO ₂ supplémentaires sur toute la durée du fonds). Poursuivre la compensation carbone des émissions restantes de la marque Evian.
3	-	
85%	-	Ambition à terme : 100% de couverture des fermes fournissant directement Danone.
9	-	Sera intégré au plan long terme «lait durable». Poursuite de notre démarche de progrès par la recherche et la co-création avec le monde agricole et scientifique.
N/A	-	L'indicateur pack ratio n'est plus suivi à partir de 2011. Une stratégie de gestion des déchets et de nouveaux indicateurs liés à la fin de vie de nos emballages seront intégrés au plan long terme 2020.
10%	-	Ambition à terme de 50% de rPET par bouteille en moyenne.
3%	-	Continuer le test de ces nouveaux matériaux en pilote, tout en poursuivant de multiples collaborations avec experts et partenaires externes pour fiabiliser les mesures d'impacts (concurrence avec l'alimentation, déforestation...). Contribuer à l'émergence des matériaux renouvelables de troisième génération, c'est-à-dire de matériaux qui ne sont pas en concurrence directe avec l'alimentation.
-1%*	2000/2011 : -41%	* -5,2% à périmètre comparable 2010/2011. Objectif 2012 à volume et mix constants : -3%, objectifs 2020 à confirmer dans l'année.
-10%*	2000/2011 : -36%	* -11% à périmètre comparable 2010/2011. Objectif 2012 à volume et mix constants : -4%, objectifs 2020 à confirmer dans l'année.
100%	-	Une mesure d'analyse de cycle de vie dans au moins une filiale pilote en 2012. Intégrer l'impact biodiversité lié à l'amont agricole au plan long terme lait durable. Poursuivre des actions de protection de la biodiversité du fonds Livelihoods.

N/A : information non disponible.

LES SALARIÉS

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2010
LES SALARIÉS		
RENFORCER LES FONDAMENTAUX SOCIAUX POUR TOUS		
Faire de la sécurité des salariés et des sous-traitants une priorité au quotidien	<ul style="list-style-type: none"> • A l'horizon 2011, diminuer le taux de fréquence d'accidents du travail avec arrêt pour se rapprocher des entreprises référentes : 2,5. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif dépassé, avec un taux de fréquence avec arrêt de 3 (réduction de plus de 20%). Mise en place d'un plan d'action spécifique pour les pays à risque en terme de sécurité routière (Arabie Saoudite, Russie, Mexique, Indonésie, Chine et Argentine), avec définition de mesures structurelles (ex : GPS, permis certifiés Danone après formation spécifique, etc.). Résultat : une réduction du taux de fréquence de 29% dans ces pays.
	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un cadre général pour que les pôles et les filiales puissent décliner les standards en directives et procédures. 	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement des 4 Standards Sécurité (Consignation/déconsignation des énergies dangereuses, Sécurité des sous-traitants, Sécurité au volant et Enquête d'accidents), intégrés dans les indicateurs Danone Way pour la campagne 2011. • Réalisations de grilles pour l'auto-évaluation des filiales sur les 4 standards.
Apporter une couverture médicale et sociale à tous les salariés et améliorer les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Apporter un niveau de couverture sociale et médicale minimal à tous les salariés, à partir d'un audit des systèmes existants dans 15 pays représentant 85% des salariés de Danone. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan «Dan'Cares» lancé : 10 pays identifiés, 55 000 salariés, avec un objectif pour les filiales de se doter d'une couverture médicale minimale (hospitalisation, maternité, outpatient) dès 2013.
	<ul style="list-style-type: none"> • Prévenir le stress au travail et améliorer les conditions de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accord signé en mars 2010 au niveau des filiales françaises, négociations par société en cours de finalisation. • Négociation d'un accord-cadre mondial portant sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire) : projet d'accord, formalisé à la fin 2010.
	<ul style="list-style-type: none"> • Lancer des programmes de sensibilisation/formation à la santé à destination des salariés Danone : «health induction» and «health at work» programs. 	<ul style="list-style-type: none"> • En 2010 le «health induction program» a été déployé dans 10 filiales représentant 8 pays différents. • Plus de 100 programmes «Health@work» ont été déployés.
Renforcer le dialogue social international	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer des représentants d'Asie et d'Amérique (du Nord et du Sud), tout en conservant une représentation européenne majoritaire (le Comité d'Information et de Consultation -CIC- fait fonction de Comité d'Entreprise Européen). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage de l'intégration de l'European Works Council (EWC) des pôles Nutrition Infantile et Médicale dans le CIC : intégration de leurs représentants dans le Comité de Pilotage Danone/UITA et dans l'équipe de négociation. • Elargissement du Comité de Pilotage actuel.
	<ul style="list-style-type: none"> • Déployer les Conventions Danone/UITA dans tous les pays du groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visites conjointes réalisées (Italie, Belgique, Turquie, Hongrie et Brésil) avec une focalisation sur le sujet sécurité/conditions de travail (visite Brésil + Comité de Pilotage Danone/UITA en Espagne pour analyser la démarche sécurité).

PERFORMANCE 2011

NOS ENGAGEMENTS 2012
ET PERSPECTIVES

- Taux de Fréquence des accidents avec arrêt de travail (FR1) diminué de 12 à 2 en 8 ans grâce à la démarche WISE.
- Forte légitimité et image positive auprès des Danoners : l'Enquête Salariés 2011 positionne la Sécurité en première place (86% de perception favorable/très favorable, + 5 points depuis 2009).
- En 2011, le TF1 est de 2,2 (-29% par rapport à 2010), au-delà des objectifs (2,6 et -14%). La population commerciale est en progrès significatif à 2,4 (-39%).

- En 2011, 66% des filiales concernées par le déploiement des 4 Standards Sécurité ont réalisé les grilles d'auto-évaluation et défini les plans d'actions associés.

- 8 pays (la Chine, l'Espagne, l'Indonésie, le Mexique, le Brésil, la Pologne, la Russie et l'Arabie Saoudite), représentant 28 000 salariés, ont initié le déploiement de «Dan'Cares».

- Accord mondial signé le 29 septembre 2011 et présenté au Comité d'Information et Consultation (CIC) en octobre devant 70 syndicalistes de tous les pays.
- 4 Etudes de Faisabilité Humaine (EFH) menées en France et 50 personnes formées à l'approche, qui consiste à évaluer la capacité des employés à intégrer un changement organisationnel important d'un point de vue compétences, charge de travail, sécurité, formation, etc.

- Au cours des 3 dernières années, la progression continue du pourcentage de filiales atteignant le niveau 4 sur le fondamental Danone Way portant sur la santé au travail (30% en 2009, 48% en 2010 et 60% en 2011), démontre que les filiales vont de plus en plus loin dans les programmes de prévention («Health Induction Program», diagnostic santé auprès des employés, extension de la couverture médicale aux familles...).
- 87% des filiales ont mis en place un programme «Health@work».
- Près de 47% des employés ont accès à ces programmes.
- Partenariat en cours avec l'INSERM pour évaluer le programme développé sur le site de Recherche et Développement de Palaiseau (France).

- Intégration réussie des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale au sein du CIC et du comité de pilotage Danone/UITA.

- Visites conjointes réalisées dans 18 pays en 3 ans, avec trois axes abordés à chaque visite : présentation de l'historique et des instances du dialogue social international, échanges avec le management et les syndicats/représentants du personnel sur le dialogue social local et présentation/évaluation des conventions.
- Réalisation de l'enquête annuelle sur la représentation du personnel : les résultats sont stables par rapport à 2010.

- A l'horizon 2015, diviser par deux le TF1 pour atteindre la valeur de 1 et diviser par deux l'ensemble TF1 et TF2 (Taux de Fréquence des accidents sans arrêts) pour atteindre la valeur de 7.
- Pour 2012, atteindre un TF1 de 1,79 (soit -17% par rapport à 2011), sécuriser le reporting de l'indicateur TF2 dans toutes les Zones, définir et mettre en place un nouveau Standard intitulé «Workplace Risk Assessment» dédié à la prévention des risques sur le poste de travail, et gérer pro-activement l'évolution professionnelle des 100 auditeurs Sécurité expérimentés du groupe.

- Poursuivre le déploiement de Dan'Cares pour couvrir d'ici à 2013 les 30 000 salariés supplémentaires des pays ayant déjà réalisé les audits en 2010.
- Lancer les audits relatifs aux frais de santé pour les pays n'ayant pas encore démarré «Dan'Cares».

- Déployer l'accord avec la mise en place d'une auto-évaluation par chaque filiale de ses pratiques par rapport à l'accord, et définir les priorités associées.
- Auto-évaluation et pratique de l'EFH à intégrer à la campagne Danone Way 2012.

- Déployer en priorité l'axe santé prévu dans l'accord Danone/UITA sur la Santé, la Sécurité, les Conditions de Travail et le Stress.
- A l'horizon 2013, connaître l'impact du programme «Health@work» de Palaiseau.

- Poursuivre un dialogue social international dynamique et constructif.

- Prioriser le déploiement du nouvel accord sur la Santé, la Sécurité, les Conditions de Travail et le Stress, avec appui éventuel du département Affaires Sociales du groupe ou de l'UITA auprès des négociateurs dans les filiales (DRH, syndicats) en cas de besoin.

LES SALARIÉS

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2010
LES SALARIÉS		
RENFORCER LES FONDAMENTAUX SOCIAUX POUR TOUS		
Développer l'employabilité et les compétences de tous nos salariés	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter l'accès à la formation pour tous. 	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre d'heures de formation moyen par salarié passe de 27 heures en 2009 à 31 heures en 2010 (et 24 heures en 2008). Le nombre de salariés formés, toutes catégories confondues, passe de 75 000 à plus de 83 000. Au total, le nombre d'heures de formation par salarié a augmenté en moyenne de 29% en 2 ans.
	<ul style="list-style-type: none"> En France, poursuivre le programme d'acquisition de diplômes par la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience). 	<ul style="list-style-type: none"> 65 nouveaux salariés entrés dans le programme soit 1 149 diplômés en cumul. Fin du programme en tant que tel dont l'objectif était d'atteindre 1 000 salariés en formation.
	<ul style="list-style-type: none"> Accueillir des jeunes salariés en apprentissage et aider des jeunes à acquérir des qualifications. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place, dans le cadre du Plan Emploi Jeunes du gouvernement français, d'un programme pilote pour modifier le profil des apprentis chez Danone (aujourd'hui constitué à 70% de Bac + 2 ans et au-delà) de façon à accueillir également des jeunes sans aucun diplôme en pré-qualification, en s'appuyant sur des partenariats locaux (agence pour l'emploi, associations, organismes de formation) pour leur permettre d'accéder à des diplômes de type Certificat d'aptitude professionnelle ou Brevet d'études professionnelles. 144 contrats signés dans 4 régions de France, 11 sites de Danone et chez nos fournisseurs, sous traitants. Plus de 95% des jeunes ont été confirmés après la période de pré qualification.
	<ul style="list-style-type: none"> Développer des méthodes de formation commerciale adaptées aux spécificités des cultures locales. 	<ul style="list-style-type: none"> 4 900 vendeurs ont été formés dans 11 filiales, en Asie, au Moyen Orient, en Amérique latine et en Europe de l'Est dans le cadre du «Dreamstore college», formation dédiée aux équipes de vente sur le terrain.
Assurer le respect de critères fondamentaux du développement durable par l'ensemble des filiales (Danone Way)	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'application des 16 Fondamentaux Danone Way en augmentant le nombre de filiales intégrées, notamment dans les activités de Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. 	<ul style="list-style-type: none"> 112 filiales représentant plus de 94% du chiffre d'affaires Danone se sont évaluées dans le cadre de la démarche Danone Way. 14 filiales auditées par des auditeurs externes.
	<ul style="list-style-type: none"> Relever le niveau d'exigence des standards de développement durable dans Danone Way. 	<ul style="list-style-type: none"> Le pourcentage de filiales inférieur à 3 étoiles est de 17% en 2010, soit 12 filiales (à périmètre comparable par rapport à 2009). Le pourcentage de filiales à 5 étoiles est de 9% en 2010 (7 filiales).

PERFORMANCE 2011

NOS ENGAGEMENTS 2012
ET PERSPECTIVES

- Maintien de l'effort de formation dans toutes les Zones. Le nombre d'heures de formation moyen par salarié est stable à 31 heures.
- Le nombre de «Danoners» formés est de 85 600 (contre 83 000 environ en 2010) correspondant à 99,6% des effectifs moyens remontés en 2011.

- Ne plus avoir de salarié n'ayant pas reçu de formation pendant deux années consécutives.
- Assurer 24h de formation chaque année à, au moins, 50% des salariés du groupe.
- Suivre dans la campagne Danone Way 2012 les salariés n'ayant pas eu de formation depuis 5 ans.

- Poursuite du programme Initiative 500 : accueillir en pré-qualification des jeunes sans qualification, en s'appuyant sur des partenariats locaux (agence pour l'emploi, associations, organismes de formation) pour leur permettre d'accéder à des diplômes de type Certificat d'Aptitude Professionnelle ou Brevet d'Etudes Professionnelle : 114 contrats signés en 2011 (76 chez Danone et 38 chez ses partenaires).
- Lancement de l'Ecole de Vente interne Danone, en lien avec les IFRIA (réseau de formation de l'industrie alimentaire) : recrutement de 64 étudiants de niveau Bac + 2 souhaitant poursuivre leur formation jusqu'à la licence, en alternant 50% du temps en école et 50% du temps en formation sur le terrain, dans les magasins d'une zone géographique de Danone. Cette initiative permet de diversifier les recrutements et de donner leur chance à des étudiants de niveau BAC+2 pour accéder à des postes initialement prévus pour des étudiants de niveau BAC + 5.

- Poursuivre nos 3 initiatives liées à l'insertion des jeunes en France :
 - Initiative 500 ;
 - Ecole de Vente ;
 - Atout Jeunes, Association Inter-entreprises regroupant Danone, L'Oréal et Auchan et plusieurs Universités (Villetaneuse, Cergy, Créteil, Marne la Vallée). Son objectif est de développer l'employabilité des jeunes, de niveau Licence à Masters 2 issus des filières Lettres, Sciences Humaines et Sociales sur la dimension collective comme individuelle (tutorat assuré par des salariés des entreprises participantes).

- Poursuite du déploiement de la démarche DreamStore college en 2011 ; le prochain point d'étape sera réalisé en 2012.

- Objectif fin 2012
- 10 000 vendeurs formés.

- En 2011, élargissement du périmètre Danone Way à 142 filiales, représentant 92% du chiffre d'affaires du groupe (Unimilk compris).
- 12 filiales auditées par des auditeurs externes.
- Un nouveau référentiel a été conçu et mis en place pour la campagne 2012, intégrant les dernières initiatives groupe.

- Poursuivre l'objectif pour toutes les filiales d'atteindre le niveau de 3 étoiles au bout de leur 3^{ème} campagne d'évaluation, en tenant compte d'un référentiel plus exigeant en 2012.

- Progression significative des résultats à périmètre comparable par rapport à 2010 (112 filiales), avec une augmentation du nombre de filiales à 3 étoiles de 19% à 32%. 15% des filiales sont à moins de 3 étoiles (pour la plupart d'entre elles, elles n'en étaient qu'à leur seconde campagne). Sur le périmètre global 2011, seules 22% des filiales sont en dessous des 3 étoiles, la plupart n'en étant pas encore à leur troisième campagne.

LES SALARIÉS

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2010
LES SALARIÉS		
ENCOURAGER LA RESPONSABILITE ET L'AUTONOMIE DE TOUS LES SALARIES		
Développer l'autonomie et l'efficacité des salariés Danone	<ul style="list-style-type: none"> Développer l'autonomie et l'efficacité des salariés Danone. 	<ul style="list-style-type: none"> Guide de recrutement incluant une grille d'observation des attitudes de leadership de Danone en cours de diffusion. Evaluation des Managers et des Directeurs selon le référentiel d'attitudes de leadership CODE, avec un impact sur la rémunération.
		<ul style="list-style-type: none"> 11 500 salariés formés dont 8 400 «Team leaders» (responsables d'équipe) et 300 formateurs internes.
Développer la diversité en capitalisant sur CODE	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser un 1^{er} Danone Women Leadership Lab avec 70 personnes facilitant l'ouverture à des modes de leadership diversifiés, avec des progressions en matière de parité à tous les échelons de l'entreprise. Définir les axes prioritaires de l'«Open Sourcing» pour faire vivre l'accord mondial sur la diversité, signé en 2007, et donner à tous l'opportunité d'entrer chez Danone et de s'y développer. 	<ul style="list-style-type: none"> Mixité : 2^{ème} édition du Danone Women Leadership LAB en juin 2010, avec présentation des résultats à tous les Directeurs Généraux lors de leur rencontre annuelle. Plans d'actions adoptés pour les fonctions Ventes, Industriel et Achats ainsi que pour les régions Europe du Sud et France. Extension des programmes de mentoring : plus de 80 femmes en ont bénéficié. Formation au leadership au féminin : plus de 200 femmes formées (100 en France et 100 à l'international). Création du séminaire EVE avec des sociétés partenaires, dans le prolongement des séminaires internes de femmes, qui a accueilli à Evian pour sa 1^{ère} édition en décembre 2010 230 femmes et hommes. Centré sur le thème «oser être soi pour pouvoir agir», il est destiné à construire des individus capables de transformer les organisations.
	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place dans un certain nombre de pays européens des réseaux «Diversité» inter-entreprises, en s'appuyant sur le réseau «Diverseurop». Signer des accords avec les partenaires sociaux sur les problématiques spécifiques des seniors dans les sociétés françaises du groupe. 	<p>Recommandations issues des laboratoires «Open sourcing» en novembre 2010 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Introduction d'un nouveau critère de bonus pour les dirigeants (accès pour tous les salariés à un plan de développement individuel et de promotion interne). Introduction d'une grille d'observation de CODE (attitudes de leadership) dans les méthodes de recrutement (détecter des personnalités). Expérimentations de type «recrutement sans CV», partenariats avec des Universités et associations (Mozaik RH par exemple). Développement de missions spécifiques «pays émergents» proposées aux salariés de Danone comme une étape recommandée au cours de leur carrière.
		<ul style="list-style-type: none"> Politique/Organisation Diversité : réalisation et diffusion aux filiales d'un manuel pour communiquer les bonnes pratiques recensées et pour formaliser les bases d'un diagnostic partagé.
		<ul style="list-style-type: none"> Toutes les filiales françaises sont couvertes par un plan d'action ou un accord relatif aux seniors, et ont atteint les objectifs fixés en matière de maintien dans l'emploi, de formation, d'aménagement des conditions de travail et d'aménagement des fins de carrière.

PERFORMANCE 2011

NOS ENGAGEMENTS 2012
ET PERSPECTIVES

- Poursuite du déploiement du guide «Recruter avec CODE», en ayant recours à des méthodes de recrutement visant la mise en situation («Assesment Centers», jeux du type «Trust» ou «Nuit Universell»).
- Accélération de la politique de présence active de Danone et de ses filiales sur les différents réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn...).

- Mettre en place un contrat mondial avec LinkedIn pour utiliser au mieux les réseaux sociaux, grâce à une présence encore plus visible sur ces réseaux.

- 15 000 team leaders formés, majoritairement grâce à 470 formateurs internes spécialement habilités.
- Programme plébiscité lors de l'Enquête Salariés : 81% des 15 000 Danoners ayant participé à une formation Danone Leadership College (DLC) estiment que leur façon de travailler s'est améliorée depuis et 72% ont noté un changement positif dans leur environnement de travail depuis la mise en place des attitudes CODE.

- Déployer les démarches DLC/CODE auprès des opérateurs, de manière adaptée (selon un contenu spécifique) et progressive (en initiant la démarche dans les usines), en ancrant ces outils dans les routines managériales («CODE in action»).
- Continuer d'animer la communauté des 470 formateurs internes et faire connaître les meilleures pratiques.
- Prioriser 4 sessions d'approfondissement sur certaines thématiques, notamment à destination du management de proximité.
- Inclure CODE dans toutes les filières de management (dans les programmes animés au niveau du groupe, tout comme au sein des programmes animés par les pays).

- Nouvelle édition du séminaire EVE avec 300 participants et 15 entreprises partenaires dédié à la diversité Hommes/Femmes. Réunion en septembre 2011 à Evian de 60 Directeurs Généraux du groupe, pour les sensibiliser sur le sujet et partager les enjeux et les bonnes pratiques des filiales.
- Danone lauréat du prix 2011 Entreprise et Diversités pour le programme Danone Women Leadership (jury présidé par Rama Yade).
- Progression en l'espace de 18 mois de la représentation des femmes à chaque niveau de la hiérarchie (+ 2% au niveau des cadres et + 4% au niveau des Directeurs).
- Déploiement de projets pilotes pour l'intégration de CODE dans les modules de formations.
- Poursuite du plan d'action «7» pour le suivi des femmes «talent» par pôle.
- Signature d'un accord télé-travail au sein du siège social du groupe avec 40% des salariés concernés.

- Dans le prolongement des séminaires EVE, lancer le programme OCTAVE : séminaire de management intergénération. Postulat de départ : les seniors tout comme les jeunes ont chacun leur contribution à apporter à l'entreprise et les «frottements» entre générations contribuent à la performance globale de l'entreprise.
- Poursuite des différents groupes de travail ayant comme objectifs :
 - encourager l'équilibre de vie professionnelle-personnelle, avec la mise en place de modalités d'organisation du travail et du temps de travail (flex-time, télé-travail...) adaptées à la fois aux nouveaux outils disponibles et aux attentes des différentes générations ;
 - promouvoir la parentalité en permettant le développement d'individus épanouis, car plus à même de réaliser les choix adaptés entre leurs vies professionnelle et familiale (plusieurs pratiques déjà expérimentées en filiales) ;
 - mettre en place et encourager une plus grande modularité des carrières pour prendre en compte le rythme d'évolution de chacun et l'allongement de la durée de vie professionnelle. Développer les parcours professionnels entre fonctions.
- Développer les projets concernant la modularité des carrières et la flexibilité vie personnelle - vie professionnelle dans la campagne Danone Way 2012.

- Mise en place de «People Reviews» par pays, en vue d'optimiser la gestion des carrières entre les filiales d'un même pays.
- Anticipation des 2^{èmes} parties de carrière, en développant les entretiens/bilans mi-carrière et les «Growth Conversations», afin d'aider les individus à bâtir un projet dans la durée.
- Réalisation d'actions de «reverse mentoring» dédiées au transferts de compétences entre générations, notamment par le partage des savoirs.

- Réunion inter-entreprises intitulée Diverseurop organisée en Pologne.

- Développer les réseaux en poursuivant les initiatives conjointes avec DiversEurope et avec l'ORSE (guide sur la Diversité, etc.).

- Lancement des diagnostics sur la pénibilité au sein des filiales françaises, avec identification des facteurs de risques.

- Intégrer la pénibilité dans les politiques de santé et de prévention.

STRATÉGIE

LA MESURE DES PROGRÈS ET DE LA PERFORMANCE **TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR**

DANONE WAY

75

RESPECT

80

L'ÉVALUATION DE DANONE PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

83



La méthodologie Danone Way

Pour connaître le détail de la méthodologie Danone Way, se référer au rapport *Développement Durable Danone 2009*, pages 52 à 56.

Evolution de la méthode en 2011

Depuis l'introduction en 2007 de la nouvelle version Danone Way, la volonté du groupe est de maintenir un référentiel à la fois stable pour permettre une lecture claire des progrès des filiales sur plusieurs années, tout en intégrant des modifications ponctuelles tenant compte des évolutions des 5 thèmes en termes de niveaux d'exigences, d'évolution de la stratégie (New Danone pour la période 2009-2011) et de l'intégration des filiales du pôle Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

En 2011, les évolutions de la méthodologie Danone Way sont les suivantes :

- déploiement de la démarche à la quasi-totalité des filiales du pôle Nutrition Médicale ;
- élargissement de la version dite «Danone Way Light» à 29 filiales reprenant 5 des 16 fondamentaux Danone Way, soit une par thème : Sécurité au travail, Temps de travail, Empreinte environnementale, Management de la qualité et Principes de conduite des affaires ;
- exigence accrue sur le fondamental «performance RSE des fournisseurs» suivant le déploiement de la démarche RESPECT, s'appuyant sur la plateforme Sedex et des audits externes dits «SMETA» (cf. pages 52 à 56 du Rapport Développement Durable 2009) ;
- renforcement du fondamental «sécurité au travail» avec l'intégration d'une auto-évaluation par les filiales des 4 «standards sécurité» (consignation/déconsignation des énergies dangereuses, sécurité des sous-traitants, sécurité au volant et enquête d'accidents) ;
- renforcement du thème environnement. L'accent a été mis sur la nécessité d'élargir le périmètre des actions au-delà de la responsabilité directe des filiales, en collaborant notamment avec les fournisseurs, les experts scientifiques, les leaders d'opinion, etc. Ceci afin de créer de la différenciation pour le consommateur, en lien avec la conception et la gestion des emballages (plastiques, cartons, etc.), des matières premières (lait, huile de palme) ou le pilotage de l'empreinte environnementale au sens large (carbone, eau, électricité, déchets...).

Des audits externes pour certifier la démarche

Afin de démontrer l'objectivité du référentiel Danone Way et la fiabilité des résultats de la démarche auprès de l'ensemble des parties prenantes du groupe, celle-ci fait l'objet depuis 2002 d'audits réalisés par un organisme externe indépendant (le cabinet d'audit KPMG depuis 2007).

Les évaluations de 12 filiales couvrant 22% du chiffre d'affaires des filiales intégrées à la démarche Danone Way ont été vérifiées par KPMG entre septembre 2011 et février 2012. Couplées à la revue de la méthode de consolidation de l'ensemble des résultats des filiales 2011, KPMG atteste les résultats 2011 de la démarche Danone Way communiqués (niveau d'assurance modérée).

L'avis correspondant est publié en pages 131 à 133 de ce rapport.

DANONE WAY

Résultats 2011

Périmètre d'évaluation

En 2010, 112 filiales avaient participé à Danone Way. En 2011, 30 **nouvelles filiales**, essentiellement du pôle Nutrition Médicale, ont été intégrées dans le périmètre couvrant ainsi 92% du chiffre d'affaires du groupe en comptant Unimilk et 99% hors Unimilk. Sur les 142 filiales intégrées à la démarche, 29 ont suivi le référentiel dit «Danone Way Light», adapté aux filiales de petite taille. Par ailleurs, il est à noter que certaines filiales ne s'auto-évaluent pas sur tous les fondamentaux de la démarche Danone Way, considérant que certains critères d'évaluation ne leur sont pas applicables.

Résultats détaillés

Note méthodologique : l'ensemble des résultats présentés ci-après décrit l'évolution de 2010 à 2011. Ils sont calculés à périmètre constant, celui de 2010, afin de faciliter la comparaison des résultats.

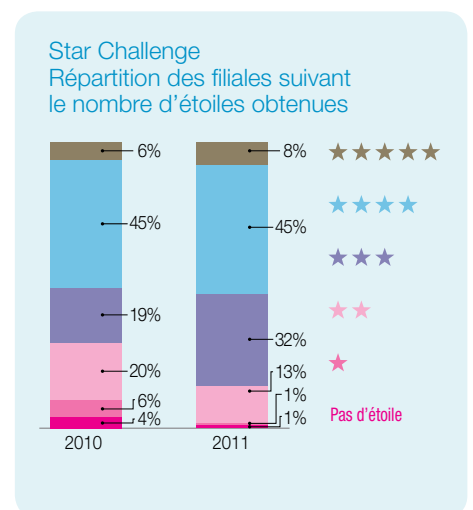
Scores globaux

Conformément à la méthodologie Danone Way (cf. pages 52 à 56 du rapport *Développement Durable Danone 2009*), les filiales se voient attribuer un nombre d'étoiles correspondant à leur performance, selon l'échelle ci-dessous :

0 étoile	Peu ou pas de conscience des enjeux relatifs au développement durable - pas de démarche volontariste
1 étoile	
2 étoiles	Conscience de certains enjeux relatifs au développement durable - des actions ponctuelles sont mises en place
3 étoiles	Conscience des enjeux relatifs au développement durable - les pratiques les plus importantes sont déployées
4 étoiles	Les bonnes pratiques relatives au développement durable sont déployées - certaines font l'objet de démarches innovantes et/ou différenciantes
5 étoiles	Des pratiques innovantes et/ou différenciantes sont déployées pour l'ensemble des enjeux de développement durable

Les résultats 2011 sont les suivants :

La tendance à l'amélioration générale des résultats se poursuit et la focalisation sur les filiales se situant sous la barre des 3 étoiles porte ses fruits. En effet, la part de filiales se situant sous ce seuil minimum accepté de performance est passée de 30 à 15%. Notamment, les deux tiers des filiales du pôle Nutrition Infantile qui étaient classées 2 étoiles ou moins en 2010 sont passées à 3 étoiles ou plus en 2011. Sachant que celles-ci ont principalement intégré la démarche en 2010, cela constitue une véritable performance en termes de compréhension de la démarche et de développement de leurs pratiques.

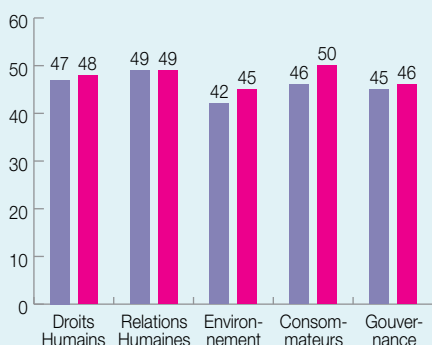


Les Thèmes et Fondamentaux

En 2011, les thèmes ressources humaines et gouvernance sont stables et les trois autres thèmes sont à la hausse, avec une progression particulièrement importante de :

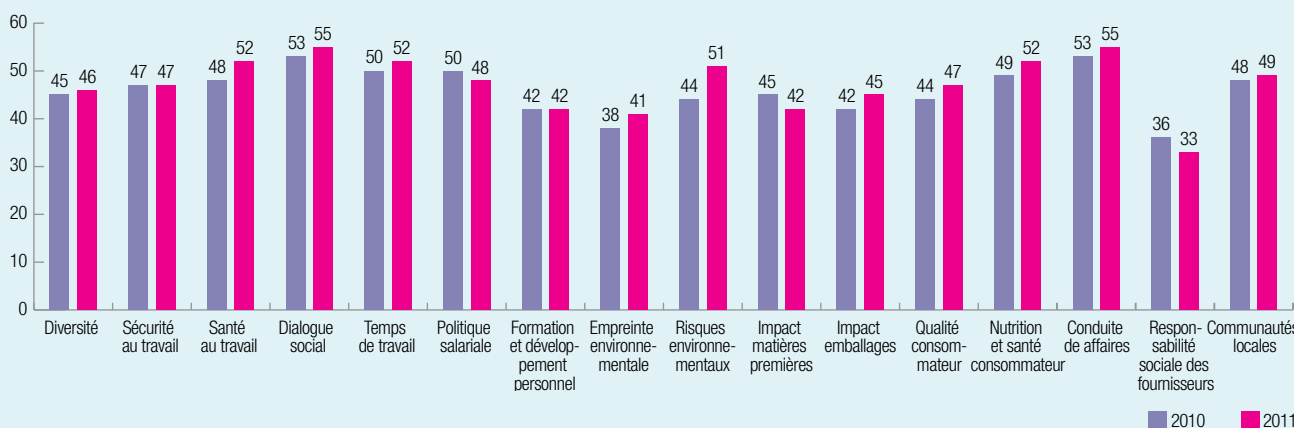
- environnement : grâce à la forte augmentation du nombre d'audits externes traitant des risques industriels réalisés sur les sites de production, en conformité avec le référentiel GREEN (cf. page 155 de ce rapport) ;
- consommateurs : grâce à un important travail de mise en cohérence, réalisé depuis le rachat de Numico en 2007 par les filiales Nutrition Infantile et Nutrition Médicale de leurs politiques de sécurité alimentaire et de gestion de la qualité nutritionnelle des produits. Déjà performantes au préalable, 2011 a été l'année d'un déploiement plus large encore des pratiques recommandées par le groupe (cf. pages 217 à 221 de ce rapport).

Score moyen par thématique



Ce graphique illustre l'évolution du score moyen des filiales (total politiques et indicateurs) pour chacune des 5 thématiques de Danone Way entre 2010 et 2011.

Score moyen par fondamental



Ce graphique illustre l'évolution du score moyen (total politiques et indicateurs) des filiales pour chacune des 16 pratiques clés de Danone Way entre 2010 et 2011.

DANONE WAY

Danone Way en 2012

Pour l'année 2012, la démarche Danone Way a fait l'objet d'un important travail de révision, suivant une approche collaborative :

- les managers de 89 filiales, directement concernés par le pilotage opérationnel de Danone Way, ont été invités à remonter les points forts et points à améliorer par l'intermédiaire d'une enquête prédéfinie. Celle-ci portait sur la valeur ajoutée de la démarche, son animation quotidienne, la capacité des filiales à la piloter suivant leur niveau de maturité et leur taille, leur visibilité auprès des comités de direction, la pertinence de la double évaluation (politiques et indicateurs), etc. ;
- cette enquête de terrain a été soumise à une quinzaine de directeur généraux de filiales autour du monde pour l'enrichir d'une vision plus stratégique : pertinence du référentiel avec les enjeux de développement durable, capacité à traiter les problématiques des filiales dans toute leur diversité, rôle de protection de la réputation de Danone et de facilitateur au développement de la culture d'entreprise ;



- l'ensemble de ces informations a permis de dresser un diagnostic de Danone Way soumis à des groupes de travail composés de différentes fonctions et zones géographiques, qui ont identifié les principaux axes d'amélioration à qui sont décrits ci-dessous ;
- adapter le référentiel aux évolutions des problématiques de développement durable qui sont de plus en plus intégrées à l'activité de Danone et renforcer le lien avec les enjeux «business» pour les filiales :
 - donner une part encore plus importante à la Qualité Nutritionnelle des produits pour les consommateurs, en définissant deux pratiques distinctes (au lieu d'une seule) : la composition des produits en tant que telle et la communication responsable liée à la promotion de ces produits ;
 - élargir le champ du développement du capital humain de l'entreprise, en passant également d'une à deux pratiques : d'une part le développement de l'employabilité de l'ensemble des «Danoners» tout au long de leur carrière grâce à une démarche d'apprentissage adaptée, et d'autre part leur développement individuel en terme d'adéquation entre leurs aspirations personnelles et professionnelles et les besoins de l'entreprise ;
 - la santé au travail est quant à elle intégrée à la problématique de la sécurité au travail, pour constituer un fondamental élargi à la santé, la sécurité et aux conditions de travail. Celle-ci intègre désormais les démarches liées à la gestion du stress, en cohérence avec l'accord signé entre Danone et l'UITA (*cf. page 191 de ce rapport*), et à la santé au travail (programme Dan'Cares, *cf. page 43 de ce rapport*) ;
 - le fondamental relatif aux rémunérations de l'ensemble des employés sort du périmètre couvert par Danone Way et sera désormais suivie dans la démarche de pilotage de l'ensemble des processus Danone «Dango» ;
- prendre davantage en compte la diversité des filiales en termes de taille et de nature de leur activité. Notamment, les questions relatives à la qualité nutritionnelle des produits et aux pratiques de communication associées vont être spécifiquement rédigées pour traiter les problématiques propres à chacun des 4 pôles ;
- simplifier la compréhension du référentiel par les interlocuteurs Danone Way dans les filiales afin de permettre une auto-évaluation plus directe et plus exploitable par les filiales.

De par ce travail de révision de la démarche Danone Way, les résultats pour l'année 2012 pourraient être en recul par rapport à 2011, du fait de l'exigence accrue sur certains thèmes, de la période minimum nécessaire à l'adaptation des filiales par rapport aux nouvelles politiques et à la mise en pratique des nouveaux indicateurs. Cela traduit la volonté du groupe d'inscrire le développement durable dans une démarche ambitieuse de progrès permanent.

RESPECT

La démarche RESPECT

En 2011, le déploiement de la démarche RESPECT dont l'objectif est le pilotage des critères RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) auprès des fournisseurs majeurs de Danone, s'est poursuivi. Cela s'est traduit par les auto-évaluations de plus de 750 nouveaux fournisseurs quant à leur performance RSE sur la plateforme Sedex (cf. page 65 du Rapport Développement Durable 2009). Sur la période 2009 à 2011, ce sont 2 060 fournisseurs au total et tous pôles confondus qui se sont auto-évalués, représentant près de 70% des fournisseurs de matières premières (hors producteurs de lait), d'emballages et de services concernés par la démarche au niveau du groupe. Danone est ainsi à l'origine de près de 30% des informations RSE collectées depuis 2009 auprès des fournisseurs pour le compte des membres de l'association AIM-progress, groupement des leaders mondiaux de l'industrie FMCG «Fast Moving Consumer Goods», l'industrie de la grande consommation.

Zones	Eaux	Nutrition infantile & médicale	Produits frais	Total
Afrique	0	7	60	67
Amériques	141	80	266	487
Asie	164	123	155	442
Europe	171	473	421	1 065
Total	475	683	902	2 060

Ce tableau indique la répartition, en fonction des zones géographiques, du nombre de fournisseurs ayant réalisé le questionnaire d'auto-évaluation hébergé par la plateforme SEDEX sur la période 2010/2011.



Sur la base des auto-évaluations de ces 2 060 fournisseurs, 81 nouveaux fournisseurs ont fait l'objet (en plus des 103 fournisseurs audités en 2010) d'audits dits «SMETA» par des auditeurs externes qui permettent de confirmer ou infirmer les risques identifiés lors de la pré-analyse Sedex et de mettre en place les plans d'action le cas échéant.

Zones	Nombre d'audits 2010/2011
Afrique	16
Amériques	45
Asie	90
Europe	33
Total	184

Ce tableau indique la répartition en fonction des zones géographiques du nombre de fournisseurs ayant réalisé un audit SMETA sur la période 2010/2011.

Les résultats 2011

Dans la continuité de 2010, la majorité des audits ont été menés en Asie et dans les Amériques (partie Sud du continent), car ces régions sont considérées comme les plus à risque en ce qui concerne les pratiques RSE. Les résultats des audits externes pour l'année 2011 sont les suivants :

Thème	Répartition des non-conformités
Hygiène & sécurité	49%
Rémunération	16%
Temps de travail	15%
Environnement	5%
Travail forcé	3%
Liberté d'association	2%
Travail des enfants	2%
Discrimination	0%
Autres	8%

Ce tableau indique la répartition des non-conformités rencontrées lors de la réalisation des 81 audits réalisés en 2011.

RESPECT

Les résultats de l'année 2011 diffèrent de ceux de 2010 sur 2 points majeurs. Si l'item hygiène et sécurité reste le thème où les non-conformités sont les plus fréquentes, il augmente significativement sa «part de marché» en passant de 30 à 50% des non-conformités auditées. En revanche, le thème Temps de travail qui représentait en 2010 23% des non-conformités tombe à 15%. Les résultats d'audits quant au Travail des enfants et le Travail forcés, absolument incontournables pour le groupe Danone, révèlent des non-conformités d'ordre administratif (incapacité du fournisseur à fournir une copie de la pièce d'identité ou d'un contrat de travail), mais aucun cas de faute avérée n'a été mis en évidence.

Perspectives RESPECT

L'ambition et les objectifs fixés dès la fin de l'année 2010 par le Comité RESPECT et le top management de Danone, sont toujours d'actualité :

- l'objectif d'enregistrer les données RSE de 100% des fournisseurs concernés par la démarche s'est avéré plus ambitieux et complexe à mettre en œuvre que prévu en termes d'accompagnement des équipes de la fonction achats, de partage d'informations sur la plateforme Sedex, de mobilisation des fournisseurs pour communiquer des informations confidentielles et suivant un référentiel parfois mal adapté à leur réalité (pays d'origine, «business model», etc.). Avec un résultat de 70% en 2011 et grâce à la mise en place en novembre 2011 d'un questionnaire plus pertinent, l'objectif de 100% devrait être atteint en 2012. De la même façon, l'objectif d'avoir audité à terme 100% des fournisseurs considérés comme à risque est maintenu ;
- continuer à structurer les outils et processus d'animation de la démarche RESPECT, et travailler aux côtés des autres entreprises de la grande consommation pour renforcer la nécessaire standardisation de ces processus et outils ;
- renforcer les compétences des acheteurs en termes d'animation des fournisseurs sur le thème de la RSE, notamment en les formant à l'analyse des rapports d'enregistrements Sedex et des rapports d'audits «SMETA».

L'ÉVALUATION DE DANONE PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE



Notation Dow Jones Sustainability Index - juin 2011

Le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) est l'un des principaux indices au niveau mondial, évaluant les performances en termes de développement durable des 342 meilleures entreprises (sélectionnées sur un échantillon de 1 443 entreprises analysées), et notamment sur les dimensions sociale, environnementale et économique. Au fil des années, les critères sont de plus en plus sélectifs et les entreprises doivent continuellement s'améliorer pour continuer à faire partie de l'indice.

Danone fait partie de l'indice depuis sa création en 1999 et atteint le score record de 81% (74% en 2010), avec la **position de co-leader du secteur agro-alimentaire**, sur un panel des 13 meilleures entreprises au niveau mondial sélectionnées dans ce secteur pour l'indice 2011.

A ce titre Danone a reçu en 2011 le label Gold class décerné par la société SAM Robeco qui gère l'index DJSI.

Dimension économique

En 2011, Danone gagne 10 points sur ce critère, après une baisse en 2010, et se positionne à 2 points du leader dans le domaine économique. Ce sont les pratiques en termes de nutrition et santé (+20 points) et le management de l'innovation (+33 points) qui sont à l'origine de cette forte hausse. Parmi les axes d'amélioration, une meilleure diffusion/promotion du code de conduite des affaires constitue un point de progrès.

Dimension environnementale

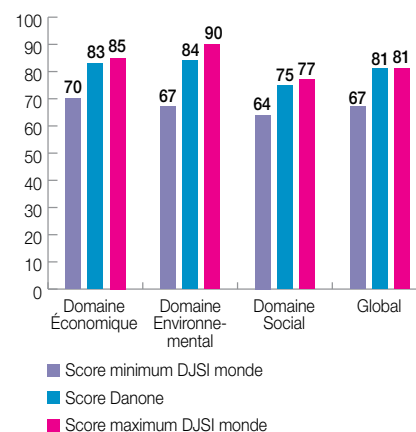
Danone reste parmi les entreprises bénéficiant des scores maximum dans le domaine environnemental avec un résultat stable, en maintenant son leadership sur 4 des 8 critères : politique environnementale, reporting environnemental, gestion des emballages et gestion des matières premières. En ce qui concerne la politique relative aux OGM (Organismes Génétiquement Modifiés), Danone maintient son résultat alors que le score moyen du secteur diminue fortement : cela reste néanmoins un axe de progrès important.

Dimension sociale

La performance relative à la dimension sociale augmente également de 8 points, pour se situer à 2 points du leader. Danone accroît sa performance sur les aspects citoyenneté et philanthropie, reporting social (leader) et politique sociale auprès des fournisseurs (à 1 point du leader). Deux critères ont connu une diminution de leur score du fait d'indicateurs non consolidés en 2010. Le critère de la santé au travail (reporting concernant les sous-traitants non disponible en 2010 par exemple) et certaines pratiques de gestion des ressources humaines (reporting relatif à la diversité des origines ethniques, non autorisé par la loi française).



Score Danone sur indice DJSI en 2011



L'ÉVALUATION DE DANONE PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

Notation VIGEO – juillet 2011



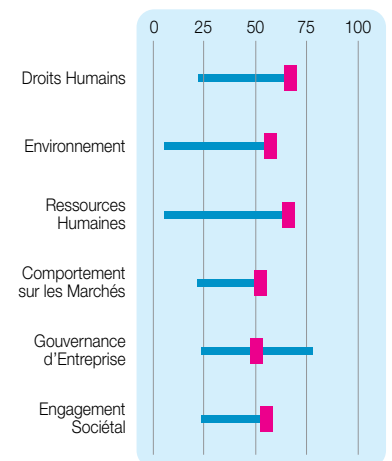
Leader européen de la notation extra-financière, Vigeo rating mesure les performances des entreprises européennes, américaines et asiatiques du DJ Stoxx 1800 Global en matière de responsabilité sociale sur six domaines d'évaluation (cf. tableau).

En Juillet 2011, Danone a ainsi été évalué parmi un panel de 17 entreprises du secteur de l'agroalimentaire et maintient son statut de **leader de l'industrie agro-alimentaire** avec un score général stable à 60/100.

Evaluation de la performance environnementale, sociale et de gouvernance de Danone en juillet 2011 sur les 6 domaines d'évaluation et évolution par rapport à mars 2010

Domaines d'évaluation	Scores 03/2010	Ratings 03/2010	Scores 07/2011	Ratings 07/2011
Droits Humains	68	++	70	++
Environnement	56	++	60	++
Ressources Humaines	76	++	69	++
Comportement sur les Marchés	54	+	55	++
Gouvernement d'Entreprise	48	=	53	=
Engagement Sociétal	72	++	58	++

Positionnement de la performance de l'entreprise au regard des entreprises de son secteur



- ++ l'entreprise est classée parmi les entreprises les plus engagées de son secteur.
- + l'entreprise est classée parmi les entreprises actives de son secteur.
- = l'entreprise est classée dans la moyenne des entreprises de son secteur.
- l'entreprise est classée parmi les entreprises en dessous de la moyenne de son secteur.
- l'entreprise est classée parmi les entreprises les moins avancées de son secteur.

Danone connaît une stabilisation de ses scores, les meilleurs du secteur, sur 3 des 6 domaines analysés par Vigeo :

- le domaine **Environnement** tout d'abord, qui bénéficie d'une stratégie déployée au niveau mondial, traitant des enjeux clés en lien avec son activité et animée autour d'objectifs clairs. Cette stratégie est soutenue par une gouvernance interne adaptée et menée en collaboration avec des ONG ;
- le **Comportement sur les Marchés** est également reconnu positivement du fait de l'amélioration de l'intégration des facteurs sociaux et environnementaux sur l'ensemble de la partie amont de son activité ;
- le domaine des **Droits Humains** reste un point fort de par la capacité historique de Danone à intégrer pleinement dans sa stratégie la liberté d'association, la négociation d'accords collectifs et la prévention contre les discriminations.

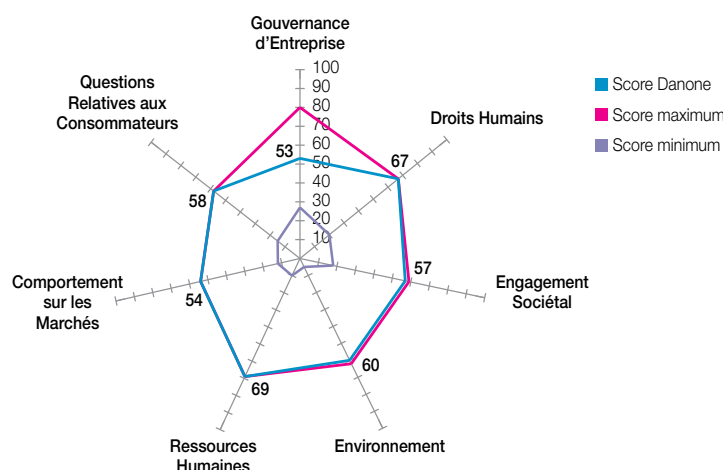
A noter une baisse des scores sur les domaines des ressources humaines et de l'engagement sociétal, dont les critères d'analyse et le niveau d'exigence ont été renforcés par Vigeo. Danone y maintient néanmoins son leadership sur le secteur agro-alimentaire :

- concernant les **Ressources Humaines**, une politique performante de gestion des talents et de l'employabilité, ainsi que la mise en place de passerelles entre métiers permettent d'accompagner au mieux les réorganisations menées par le groupe au niveau mondial ;
- Danone est également reconnu pour son **Engagement Sociétal** et sa capacité à intégrer à sa stratégie les problématiques d'accès à l'eau et de solutions nutritionnelles adaptées aux populations les plus défavorisées.

Danone reste en retrait par rapport aux meilleurs performeurs sur les thèmes de la **Gouvernance d'Entreprise** et des **Droits des Actionnaires**.

Notation VIGEO sur la base de la norme ISO26000 - décembre 2011

Parallèlement à cette évaluation, Vigeo a réalisé une étude de la performance de Danone en regard de la norme ISO 26000 publiée depuis la fin de l'année 2010 et constituant un cadre générique pour définir et piloter une démarche de responsabilité sociale. Les résultats sont décrits ci-dessous :



Cette évaluation met en évidence l'homogénéité de la performance de Danone sur l'ensemble des 7 axes de l'ISO 26000. A noter, en complément de l'analyse Vigeo décrite en début de chapitre, la notation concernant la prise en compte des attentes des consommateurs : celle-ci positionne Danone en tête du secteur, de par les efforts réalisés pour traiter les besoins des populations des catégories C et D dites «Bottom of the Pyramid» (BOP).

L'ÉVALUATION DE DANONE PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

Enfin, le rapport Vigeo souligne que les informations rendues disponibles par Danone pour ces analyses couvraient 88% des critères retenus par leur méthodologie, soit en moyenne 17% d'informations en plus que le reste du secteur agro-alimentaire. Ce résultat démontre la réelle prise en compte par Danone des enjeux de RSE sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et sa volonté de transparence envers les parties prenantes quant à sa stratégie de développement durable.

Autres notations

Danone est par ailleurs présent dans les Index de développement durable **ASPI** et **Ethibel** qui viennent souligner la performance de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale et de respect de l'environnement à l'échelle européenne.

L'indice Aspi Eurozone inclut les 120 sociétés cotées les mieux notées de la zone euro sur la base des notations Vigeo liées à l'évaluation de leur performance environnementale et sociétale.

L'indice Ethibel fournit aux investisseurs potentiels une vue d'ensemble des entreprises leaders sur les questions de développement durable et de responsabilité sociétale. Il classe Danone au sein des catégories «Ethibel Excellence Europe» et «Ethibel Excellence Global».

STRATÉGIE

UNE DÉMARCHE SOCIÉTALE

CONSTRUITE SUR LES SPÉCIFICITÉS DE DANONE

DES OUTILS D'INTÉGRATION DU SOCIÉTAL DANS L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE **88**

LES PARTIES PRENANTES AU CŒUR DU DIALOGUE **92**

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE **100**

LA GOUVERNANCE NUTRITION ET SANTÉ **102**



DES OUTILS D'INTÉGRATION DU SOCIÉTAL DANS L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Danone Way : les pratiques clés des filiales de Danone pour un développement durable de leur activité

Initiée en 2001, la démarche Danone Way permet de diffuser la culture et les fondamentaux du développement durable au sein du groupe, en mesurant la performance des filiales sur la responsabilité sociale et environnementale. Chaque filiale s'auto-évalue chaque année sur 16 «Fondamentaux» qui sont répartis en cinq chapitres (droits humains, relations humaines, environnement, consommateurs et gouvernance), à la fois sur son niveau de politiques et sur son niveau d'indicateurs.

La démarche Danone Way permet de répondre aux attentes des parties prenantes en termes de responsabilité étendue de Danone, et constitue également un levier de changement continu pour toutes les filiales. En effet, Danone Way permet à la fois :

- de fournir des lignes de conduite à des filiales de type «start-up» dans les pays émergents notamment ;
- pour des filiales déjà structurées mais nouvellement acquises par le groupe d'intégrer les priorités stratégiques de Danone en termes de développement durable, et par conséquent sa culture ;
- à chaque filiale, de comparer sa performance à celle de ses concurrents et d'en tirer des pistes d'amélioration.

En 2011, 142 filiales (soit 92% du chiffre d'affaires en incluant Unimilk et 99% hors Unimilk) ont évalué leur performance selon le référentiel Danone Way, avec des résultats 2011 qui ont significativement progressé par rapport à l'an passé, témoignant de la maturité des filiales sur ces pratiques, et la prise en compte de cette démarche comme levier de différenciation et de transformation du business.

Pour connaître le détail de l'historique Danone Way, cf. pages 52 à 56 du *Rapport Développement Durable Danone 2009*.

Pour les résultats détaillés 2011, cf. pages 75 à 79 de ce rapport.

RESPECT : le pilotage de la Responsabilité Sociétale auprès des fournisseurs

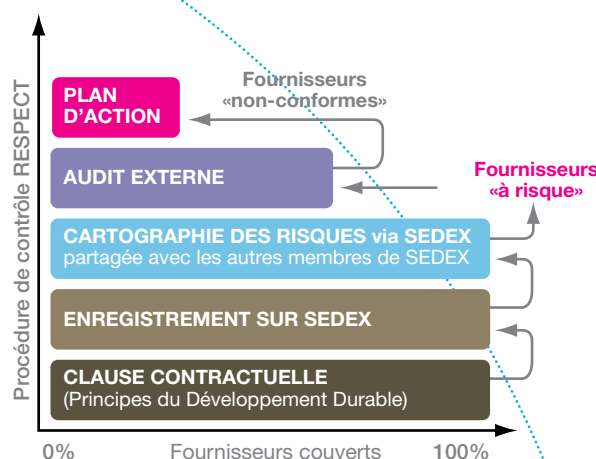
Travaillant avec des milliers de fournisseurs à travers le monde, une partie importante de l'impact environnemental et social de Danone se situe au sein de ces entreprises qui évoluent chaque jour aux côtés du groupe. Dans la continuité du «double projet économique et social», la démarche RESPECT initiée en 2005 consiste à étendre cette vision à l'ensemble de la supply chain du groupe, hors producteurs de lait, en suivant un processus :

- de contractualisation de la performance Responsabilité Sociale (RSE) des fournisseurs par la signature de Principes de Développement Durable, et leur intégration dans les conditions générales d'achats ;
- d'échanges d'informations grâce à des audits qualité internes ou des auto-déclarations par les fournisseurs sur leur performance RSE par l'intermédiaire de la plateforme Sedex, transversale aux acteurs de l'industrie des biens de consommation) ;
- d'audits RSE externes réalisés chez des fournisseurs considérés comme à risque suite à cet échange d'informations, afin de mettre en place un plan d'action adapté (cf. schéma ci-dessous).

Pour avoir plus de détails sur la méthodologie RESPECT, cf. pages 61 à 69 du *Rapport Développement Durable Danone 2009*.

Les résultats détaillés de 2011 sont présentés en pages 80 à 82 de ce rapport.

En menant cette démarche de sécurisation des sujets RSE auprès de ses fournisseurs, Danone s'assure ainsi de la pérennité à la fois de ses partenaires et de son propre développement. Par ailleurs, RESPECT constitue une évolution significative dans la nature des relations commerciales, en termes d'exhaustivité et de transparence des informations à formaliser et à partager. Conscient des efforts demandés à ses fournisseurs dans ce sens, Danone assume ainsi, en collaboration avec les autres entreprises du groupe AIM-progress-Sedex, sa responsabilité d'initiateur dans le changement des pratiques commerciales vers un développement plus durable de l'industrie agro-alimentaire.



DES OUTILS D'INTÉGRATION DU SOCIÉTAL DANS L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Un système de bonus intégrant la performance sociétale depuis 2008

La dimension sociétale constitue un élément fort de création de sens et d'engagement pour les salariés Danone. Au niveau du management de la performance, et depuis 2008, les critères pour évaluer la performance des 1 400 cadres dirigeants reposent sur la règle du **bonus en 3 tiers** :

- 1/3 sur des objectifs économiques ;
- 1/3 sur des objectifs sociaux et environnementaux ;
- 1/3 sur des objectifs de performance individuelle.

Plus précisément en 2011, la politique de rémunération variable dite «court terme» des Dirigeants a été octroyée sous condition de performance déterminée sur la base de 10 objectifs économiques, sociétaux et managériaux et **calculée par rapport à des critères objectifs, chiffrés et complétés par l'appréciation du Manager**, en ligne avec 3 thèmes :

1. **Les objectifs économiques du groupe et les lignes directrices du marché publiées** :
 - Chiffre d'Affaire Net (CANN), Résultat Opérationnel Publié/CANN (ROP/CANN), Operating Free Cash Flow (OFCF) sur le périmètre du Dirigeant ;
 - Earning per Share (EPS) et ROP/CANN sur le périmètre Danone.
2. **Les objectifs sociétaux de Danone** qui sont déclinés en deux domaines :
 - les «Fondamentaux Sociaux» : sécurité au travail avec le taux de fréquence d'accidents et la mise en place de plans d'actions précis pour les filiales identifiées par le Comité Sécurité du Groupe, ou la mise en œuvre du projet Dan'Cares, consistant à l'amélioration de la couverture sociale des Danoners, ou tout projet de santé au travail, «Health@Work», ou d'ouverture dans les recrutements à des profils socio-culturels différents «Open Sourcing» ;
 - les axes stratégiques du New Danone :
 - sur l'axe Nature : réduction de l'émission de CO₂ ;
 - sur l'axe People : plan de développement des talents avec «Successful Planning», plan de développement spécifique pour les géographies à forte croissance «BoLe», ou plans de transformation des fonctions.
3. **Les objectifs individuels spécifiques au périmètre** de chacun qui sont en cohérence avec la stratégie du groupe, incluant pour certains un objectif spécifique sur l'axe Santé ou Nature du New Danone.

L'unicité de Danone sur ce sujet repose sur la structure de la rémunération variable à court terme en 3 tiers qui permet **de piloter la stratégie économique et sociétale du groupe au plus «près»**.

L'efficacité du système de fixation d'objectifs et de management de la performance sur l'année 2011 a été confirmée car :

- les objectifs économiques du groupe sont en ligne avec les lignes directrices marché publiées ;
- les objectifs sociétaux (baisse du taux de fréquence d'accidents, mesure et réduction du CO₂, déploiement de «Dan'Cares», «Health@Work», «Open Sourcing», développement des talents dont «BoLe» ou des fonctions...) sont à l'objectif ou au-dessus.

Au-delà de ces résultats, ce système de bonus commun aux 1 400 dirigeants et directeurs du groupe permet de poursuivre et d'approfondir le double projet économique et social qui anime les équipes de Danone depuis bientôt 40 ans, au bénéfice des salariés de Danone, mais aussi de son Ecosystème.

LES PARTIES PRENANTES AU CŒUR DU DIALOGUE

La démarche de Danone avec ses parties prenantes : du dialogue à la co-création

En cohérence avec sa conception du double projet économique et social, Danone considère que les relations développées avec ses parties prenantes font partie de son modèle d'entreprise. Le groupe a mis en place des processus et des outils qui permettent d'organiser ce dialogue avec les organisations publiques ou privées extérieures à l'entreprise.

Pour Danone, **l'enjeu principal est la «co-création»**, c'est-à-dire la création de valeur partagée qui bénéficie à l'entreprise comme aux parties prenantes. La démarche de Danone ne s'inscrit donc pas dans la vision traditionnelle de la philanthropie qui est essentiellement extérieure à l'entreprise. Danone est convaincu que l'interaction avec des partenaires ayant développé une expérience et des compétences complémentaires à celles de l'entreprise peut être un puissant levier de transformation et d'innovation bénéficiant à l'entreprise comme à la société. Au-delà d'un simple «dialogue», l'accent est donc mis sur la création de «solutions».

Un principe d'action de Danone est de développer des partenariats en premier lieu en fonction des projets et des situations locales. Dans chacun des pays, les filiales de Danone ont donc une grande latitude pour développer des partenariats avec les organisations pour lesquelles les synergies sont les plus fortes.

Le rôle du groupe est de fournir des lignes de conduite dans le choix des partenaires et d'encourager les filiales et ces partenaires à échanger des informations et à capitaliser sur les bonnes pratiques de chacun. Des plateformes d'échanges ont été mises en place sur les réseaux intranets du groupe.

Si la dynamique des projets est locale, une dynamique de co-création est aussi présente au sein de la **gouvernance des projets sociétaux du groupe** à plusieurs niveaux :

- le **Comité d'Innovation Sociétale** («Social Innovation Committee») a la responsabilité de valider les projets qui sont analysés au préalable par les équipes dédiées aux différents Fonds. Le Comité décide des financements qui sont alloués aux projets et assure leur suivi. Il a également un rôle plus large d'impulsion et de proposition auprès du Comité Exécutif du groupe sur les sujets d'innovation sociétale. Il est composé d'une dizaine de membres : Directeurs Généraux de zones géographiques, représentants des différents pôles et responsables fonctionnels au niveau central. Il est présidé par Muriel Pénicaud, Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe et animé par Bernard Giraud, Conseiller en Développement Durable auprès de la Direction Générale ;



- le **Comité de Responsabilité Sociale** est un comité du Conseil d'Administration chargé d'éclairer le Conseil sur l'ensemble de ces sujets. Composé d'administrateurs du groupe, le Comité émet un avis sur les orientations, les projets et leurs impacts en veillant notamment aux éventuels conflits d'intérêts ;

Si ces deux comités sont composés de salariés ou d'administrateurs de Danone, chacun des Fonds d'innovation sociétale créés à l'initiative de Danone est doté d'organes de gouvernance composés en majorité de personnalités extérieures à l'entreprise :

- le Conseil d'Administration de **danone.communities** est co-présidé par le Professeur Muhammad Yunus et composé de représentants de la société civile tels Jay Naidoo, Président de Global Alliance for Improved Nutrition ; Maria Nowak, Présidente de l'association de micro-finance ADIE ;
- le Conseil d'Orientation du **Fonds Danone pour l'Ecosystème** est co-présidé par Martin Hirsch, ancien Haut Commissaire aux Solidarités Actives contre la pauvreté et Président de l'Agence du Service civique et Pascal Lamy, Directeur Général de l'Organisation Mondiale du Commerce ; en sont membres : Bill Drayton, Président du mouvement d'entrepreneurs sociaux Ashoka ; Esther Dufflo, fondatrice du Poverty Action Lab ; Lourdes Arizpe, Docteur en Anthropologie, membre de l'Institut de Recherche des Nations Unis pour le Développement Social ; Ron Oswald, Secrétaire Général de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire (UITA) ;
- le **Fonds Danone pour la Nature** a été transformé en un fonds partagé par plusieurs entreprises : le **Fonds Livelihoods**. (cf. pages 38 et 166 de ce rapport).

Sa gouvernance est partagée entre les entreprises et des personnalités de la société civile. Le Comité Directeur du Fonds Livelihoods est co-présidé par Anada Tiega, Secrétaire Général de la Convention Internationale de Ramsar sur les zones humides et Julia Marton-Lefèvre, Directrice Générale de l'Union Internationale de Conservation de la Nature (IUCN) ; sont membres du Comité d'orientation : Luc Guiau, Président Indépendant du Conseil de la FAO, Michel Griffon, Président du Comité scientifique du Fond Français pour l'Environnement Mondial et Tony Simons, Directeur Général du Centre mondial pour l'agroforesterie (ICRAF).

LES PARTIES PRENANTES AU CŒUR DU DIALOGUE

Les Hommes

Précurseur en matière de **dialogue social international**, Danone s'est distingué très tôt en signant les premiers accords-cadres internationaux avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Agro-alimentaire (UITA).

Neuf accords-cadres ont été signés, Danone et l'UITA assurant conjointement leur promotion et l'évaluation de leur implémentation auprès des filiale dans les différents pays du groupe. Au total, 18 pays ont été visités au cours des 3 dernières années.

Suite au Comité d'Information et de Consultation d'octobre 2009, un nouvel accord-cadre international portant sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress a été négocié entre Danone et l'UITA, aboutissant à la signature de ce nouvel accord le 29 septembre 2011. Il a été présenté au Comité d'Information et Consultation (CIC) en octobre 2011 devant 70 syndicalistes de tous les pays.

Danone participe à plusieurs initiatives destinées à **dynamiser l'emploi local**, notamment en France avec le programme «Initiative 500», qui vise à favoriser l'accès à la qualification de jeunes en Bas Niveau de Qualification (BNQ), grâce à une période de pré-qualification de 4 mois (minimum) dont un tiers du temps est dispensé en entreprise. A l'issue de cette période de pré-qualification, les jeunes devront être capables d'intégrer une formation en apprentissage, allant du Certificat d'Aptitude Professionnelle au BAC. Mobilisant les acteurs institutionnels de son environnement local (Conseil Régional, DDTEFP, missions locales, pôle Emploi, ADAPT, etc.), mais aussi ses sous-traitants pour accueillir ces jeunes en entreprise, Danone a également associé les tuteurs dès l'étape de pré-qualification, avec des formations spécifiques. En 2011, 114 contrats ont été signés (76 chez Danone et 38 chez ses partenaires). Au total depuis 2 ans, 258 contrats ont été signés.

Par ailleurs, depuis son démarrage à la fin de l'année 2009, le **Fonds Danone pour l'Ecosystème** a permis de financer trente cinq projets qui touchent notamment à l'amont agricole, à la collecte et au recyclage des emballages, à la distribution de proximité, aux services à la personne, etc. Le principe du Fonds est que chaque projet soit généré et porté par une filiale Danone en partenariat avec une ou plusieurs organisations à but non lucratif. Ces organisations peuvent être des ONGs locales ou des branches locales d'ONGs internationales. Fin 2011, 27 partenaires de la société civile participent à ces projets.

Voici quelques exemples de partenariats sur des projets financés par le Fonds : développement d'une entreprise d'insertion de forces de vente de proximité au Mexique avec Ashoka et des ONGs locales, création de coopératives laitières avec des petits producteurs de lait en Ukraine en partenariat avec l'ONG Heifer, programme de développement des petits producteurs en Egypte avec CARE et au Mexique avec Technoserve, aide à la reconversion d'exploitations laitières au lait bio en France avec l'Institut de l'Elevage, programme de collecte et de recyclage du plastique des bouteilles en Indonésie avec Ashoka et des ONGs locales, etc. Dans chacun des cas, un contrat définit les objectifs économiques et sociétaux du projet, la mesure des impacts, les actions qui seront conduites, les moyens spécifiques mis à disposition des partenaires et la gouvernance du projet.

Nature

Le développement de l'axe stratégique Nature nécessite un dialogue avec de multiples acteurs de la société civile. Ce dialogue prend la forme de consultations et d'échanges avec des parties prenantes sur des thématiques spécifiques pour évaluer les enjeux et les impacts des choix qui seront faits, ou pour explorer de nouveaux domaines sur lesquels Danone souhaite progresser.

En 2011, des consultations ont été poursuivies dans plusieurs pays au niveau du groupe. Elles ont principalement porté sur les nouveaux matériaux d'emballage, la biodiversité, l'agriculture et le «lait durable», ou encore certaines matières premières spécifiques (stratégie d'approvisionnement durable en huile de palme et papier/carton).

Par ailleurs, avec l'appui de l'agence Utopies, Danone a pris l'initiative de mettre en place un **panel constitué d'experts**, de leaders d'opinion et d'ONGs afin de contribuer à la finalisation de la vision Nature 2020 du groupe et des engagements associés dans le cadre du nouveau plan à long terme qui sera communiqué en 2012.

Des organisations telles que le WWF, l'IUCN, la Convention Ramsar, Rainforest Alliance, l'UNEP, Greenpeace, Forum for the Future, Ethicity... sont associées à ces diverses consultations, au niveau des filiales de Danone ou du groupe.

Au-delà de ces consultations, Danone développe plusieurs coopérations relatives à des programmes importants traitant des enjeux environnementaux, en particulier avec l'Institut National de la Recherche Agronomique sur l'agriculture durable, le changement climatique et l'eau ; avec Quantis sur la mesure de l'empreinte eau ; et avec la société SAP pour développer un système d'information et d'aide à la décision intégrant la mesure des impacts CO₂ et des indicateurs financiers.

LES PARTIES PRENANTES AU CŒUR DU DIALOGUE

En complément des actions de réduction de ses émissions de CO₂, Danone soutient des ONGs sur des projets à haute valeur sociale et environnementale générant des **crédits carbone certifiés**, par exemple, le GERES (Groupe Energies Renouvelables, Environnement et Solidarités) qui a développé un programme de diffusion d'équipements de cuisson domestiques économes en bois permettant de limiter la déforestation au Cambodge.

Danone a également développé des **programmes innovants de compensation carbone**, initiés dans le cadre du Fonds Danone pour la Nature créé en 2008 en partenariat avec l'Union Internationale de Conservation de la Nature (UICN), et la Convention Internationale Ramsar. Ces projets vont désormais perdurer dans le cadre du **Fonds Livelihoods** (*cf. pages 38 et 166 de ce rapport pour plus de détails*). Tous les projets sont mis en œuvre par des ONGs locales : depuis sa création (2009), le projet de restauration des mangroves au Sénégal piloté par l'ONG sénégalaise Océanium a permis de planter 100 millions de palétuviers, qui séquestreront plus de 400 000 tonnes de carbone et contribueront à reconstituer la biodiversité et les stocks de poissons, améliorant ainsi la sécurité alimentaire des villages. Les trois autres projets ont été lancés en 2010 et 2011 ; deux en Inde, le premier avec l'ONG NEWS pour la restauration de mangroves dans les Sundarbans (Bengale occidentale) où 2 800 hectares ont été plantés, le second avec la Fondation Naandi pour la plantation d'arbres fruitiers (2 900 hectares) avec les communautés Adivasis de la vallée d'Araku. Le dernier projet lancé en 2011 se situe en Indonésie avec l'ONG Yagasu pour la restauration de mangroves où 500 hectares ont été plantés.

Santé

Pour mettre en œuvre sa mission «d'apporter la santé par l'alimentation», les équipes de Danone travaillent au niveau de chaque pays et au niveau central avec les autorités de santé publique qui ont la responsabilité de définir les priorités en matière d'alimentation et de nutrition. Un dialogue suivi est organisé avec le Ministère de la Santé, les agences gouvernementales en charge de la nutrition et de l'alimentation ainsi qu'avec des experts de la Santé Publique et de la nutrition. Ce dialogue permet de comprendre les grands enjeux de nutrition et de santé dans les différents pays où Danone est présent et de co-développer les solutions (produits et services) les plus pertinentes possibles.

Depuis 2002, Danone affine sa compréhension des contextes locaux grâce à la mise en place des Nutripacks, c'est-à-dire des synthèses reprenant les enjeux en lien avec la nutrition à l'échelle de différents pays. Preuve d'une volonté forte de développer des produits toujours plus pertinents, cette démarche s'enrichit aujourd'hui d'un volet sur les pratiques et les comportements alimentaires ainsi que sur les représentations des aliments ; une étude pilote menée en 2011 en Algérie a permis de valider la pertinence de cette approche qui est actuellement en cours de déploiement en Inde, en Indonésie et en France.

Le partenariat conclu en 2010 avec l'International Nutrition Foundation a permis de lancer un projet d'étude concernant les déterminants de l'alimentation de la mère et du petit enfant quant à la qualité de la croissance à l'âge de 2 ans.

Quand les données épidémiologiques sont insuffisantes pour faire un diagnostic précis des enjeux nutritionnels, Danone peut collaborer avec les parties prenantes locales pour mener des études ad-hoc. Ainsi, Bebelac Turquie a mené en 2011, en partenariat avec le Ministère Turque de la Santé et une université locale, une étude sur plus de 3 000 sujets qui a révélé des déficiences très élevées en fer (56%) et en vitamine D (27%) chez les bébés de 6 à 17 mois.

Toutes ces actions font collaborer étroitement les équipes de Danone avec des experts scientifiques en nutrition, des sociologues, des médecins, etc.

Ce travail avec les parties prenantes se traduit aussi au niveau scientifique par des collaborations qui vont au-delà des travaux portant sur les produits. Ainsi, la **Chaire d'entreprise ANCA (Aliment, Nutrition, Comportement Alimentaire)**, créée en 2010 avec l'école AgroParisTech à Paris, a démarré ses activités afin de créer de nouveaux savoirs (recherche, formation, événements) aux confins des sciences de la nutrition, de la technologie et de la sociologie pour apporter des solutions en terme d'aliments et de comportements alimentaires, et aider à sensibiliser et éduquer l'ensemble des acteurs de la société civile.

Au Mexique, Danone a organisé en 2011, en collaboration avec la Société Internationale de Gastro-entérologie, l'Institut Mexicain des Sciences Médicales et Nutritionnelles et l'Association Mexicaine de Gastro-entérologie, la Journée Internationale de la Santé digestive sur le thème « Infections entérales et eau, aliments et environnement propres » afin de sensibiliser les professionnels de la santé et le grand public aux enjeux de la santé digestive.

Les **Instituts Danone**, organisations à but non lucratif, qui réunissent des scientifiques et des experts en nutrition dans une vingtaine de pays, sont également un lieu de dialogue et d'échange. Les Instituts apportent ainsi chaque année leur concours financier à hauteur d'un million d'euros à des travaux de recherche sur les liens entre alimentation et santé. En 2011, une soixantaine d'études portant entre autres sur la nutrition, les statuts nutritionnels, la prévention des maladies liées à l'alimentation ou encore la microflore intestinale, ont été soutenus par les Instituts. Des supports d'information sont par ailleurs régulièrement diffusés aux médecins et des outils pédagogiques ont également été développés pour aider les enseignants à travailler avec les enfants. Par exemple, en Indonésie, Danone a co-développé avec PERSAGI (la plus grande Société Indonésienne de Nutrition), le Programme Milkkuat d'Education Nutritionnelle pour les écoles primaires. Soutenu par le Ministère de l'Education, l'Agence de Sécurité Alimentaire et la Société des Enseignants Indonésiens, ce programme a pour objectif d'éduquer les enfants à des habitudes alimentaires saines (pyramide alimentaire, importance du petit-déjeuner, snacks sains, importance de l'activité physique, etc.) et de les inciter à l'adoption de comportements bons pour la santé. 354 enseignants ont été formés dans 156 écoles en 2011.

LES PARTIES PRENANTES AU CŒUR DU DIALOGUE

Le dialogue de Danone avec les parties prenantes du domaine de la nutrition et de la santé ne se limite pas au secteur de la recherche scientifique, du monde médical ou de l'éducation. Danone entretient également un dialogue étroit avec les autres acteurs industriels de l'alimentaire pour développer des solutions contribuant à aider les consommateurs à faire des choix alimentaires éclairés et favorables à la santé. C'est notamment le cas pour la mise à disposition des consommateurs d'informations nutritionnelles sur les produits ainsi que pour le respect de pratiques responsables en matière de marketing et de publicité (pledges nationaux et régionaux).

Accessibilité

Pour développer des modèles permettant d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, Danone travaille avec quelques grands partenaires internationaux tels que la **Global Alliance For Improved Nutrition (GAIN)** et de nombreuses organisations locales privées ou publiques en fonction des projets.

La première étape étant la compréhension des situations nutritionnelles et des besoins locaux, des chantiers d'«immersion» sont conçus et mis en place avec des ONGs ou universités dans les pays concernés. Ainsi, depuis 2010, les équipes Base of the Pyramid de Danone ont travaillé en Inde avec plusieurs organisations, en particulier Drishtee, une ONG indienne qui développe des services de proximité en milieu rural.

La conception de nouveaux produits répondant aux besoins nutritionnels spécifiques des populations concernées est réalisée en «co-création» entre les équipes Danone de Recherche et Développement et de marketing, et des ONGs ainsi que des experts locaux. Ainsi, au Sénégal, le développement d'un produit destiné aux enfants d'âge scolaire a été réalisé en étroite collaboration entre l'équipe de danone.communities et des experts Recherche et Développement de Danone, l'ONG sénégalaise ENDA, le Ministère de l'Éducation du Sénégal, l'appui d'une ONG française, le GRET et le concours de Mme Diouf, une restauratrice ayant une connaissance extraordinaire des goûts et des ingrédients locaux.

Plus généralement, danone.communities inscrit la co-création au cœur de sa mission puisque tous ses projets sont des partenariats dans lesquels le fonds danone.communities est minoritaire.

Ainsi en 2011, le fond **danone.communities** poursuit le soutien de l'initiative lancée en 2010 avec la société de distribution d'eau en bonbonnes créée en Inde en partenariat avec la **Fondation Naandi** pour développer l'accès des populations rurales pauvres à une eau saine. A fin 2011, déjà 400 villages sont équipés de stations de traitement de l'eau.

Toujours en 2011, le fonds danone.communities a investi dans le **projet NutriGO, fruit d'un partenariat** entre Dumex China, danone.communities, **Grand Billion International Trading Limited (GBIT)**, One Foundation, NPI Foundation (deux ONGs chinoises) et l'International Life Sciences Institute Focal Point (ILSI-FP), un établissement public de recherche chinois sur la nutrition. Ce projet a pour mission de lutter contre la malnutrition infantile dans la Chine rurale via un programme de sensibilisation et un complément alimentaire fortifié. Le projet NutriGO vise ainsi à toucher des populations qui jusqu'à présent n'ont accès ni à l'information nutritionnelle ni aux produits, désormais transmis par des femmes d'origine rurale qui reçoivent une formation en nutrition et en vente. Actuellement en phase pilote, le projet estime à 6 000 le nombre de bébés pouvant devenir bénéficiaires du programme d'ici à une année.

A noter enfin, les résultats encourageants de l'étude menée par Gain et l'université John Hopkins sur l'impact sur la santé des enfants ciblés par le Shokti Doï, yaourt renforcé en micronutriments produit par Grameen Danone Foods Ltd, devraient être rendus publics en 2012.



LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Une gouvernance saine est non seulement un impératif de gestion mais aussi un atout pour traverser les contextes de crise. C'est dans cet esprit que Danone s'attache à progresser. Avec une attention particulière portée au renforcement du dialogue avec ses parties prenantes et avec la volonté de remplir harmonieusement sa mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Depuis le milieu des années 1990, Danone s'est employé à se doter de règles et de processus mis en place dans toute l'entreprise. Ce travail s'est appuyé sur le Conseil d'Administration (lire pages suivantes) et a permis de construire le cadre et les outils d'une bonne gouvernance afin de garantir la maîtrise des risques et la conformité des activités de l'entreprise aux réglementations applicables.

La focalisation de Danone sur l'alimentation santé, a encore renforcé certains enjeux de gouvernance pour le groupe. L'intégration des deux pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, est finalisée dans l'ensemble des domaines.

L'information requise sur la gouvernance de la Société est disponible dans le **Document de Référence** de Danone. Les renvois aux pages concernées sont indiqués dans l'index GRI publié *en pages 110 à 119 de ce rapport*.

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration

A la date du présent rapport, le Conseil d'administration de Danone est composé de quatorze membres, dont sept sont indépendants.

Le Conseil d'administration de Danone, réuni le 14 février 2012, a approuvé les projets de résolution qui seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2012.

Dans le cadre d'une amélioration continue de la gouvernance du groupe, et sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil proposera au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 avril 2012 les nominations de Monsieur Jacques-Antoine Granjon, Madame Mouna Sepehri et Madame Virginia Stallings en qualité d'administrateurs.

Dans sa nouvelle configuration, et sous réserve de son adoption par la prochaine Assemblée générale :

- le taux d'indépendance du Conseil (tel que défini en retenant l'ensemble des critères posés par le code AFEP-MEDEF) passera de 50% à 57% (soit 8 membres sur 14) ;
- le taux de féminisation du Conseil progressera de 14 à 21% (soit 3 personnes sur 14).

Le Conseil d'Administration de Danone

- . Franck Riboud
- . Emmanuel Faber
- . Bernard Hours
- . Bruno Bonnell ⁽¹⁾
- . Richard Goblet D'alviella ⁽¹⁾
- . Yoshihiro Kawabata
- . Christian Laubie
- . Jean Laurent ⁽¹⁾
- . Hakan Mogren ⁽¹⁾
- . Benoît Potier ⁽¹⁾
- . Guylaine Saucier ⁽¹⁾
- . Isabelle Seillier
- . Jean-Michel Severino ⁽¹⁾
- . Jacques Vincent

⁽¹⁾ Administrateur indépendant

Le Conseil a ainsi constaté que ces nominations amélioreront ses taux d'indépendance et de féminisation.

Il rappelle s'être engagé à poursuivre à l'avenir, dans ses propositions à l'Assemblée générale, l'amélioration de sa gouvernance en ce qui concerne tant son indépendance que la diversité de sa composition.

Le Comité d'Audit, Comité de Nomination et de Rémunération et Comité de Responsabilité Sociale

Une description complète du Comité d'Audit, du Comité de Nomination et de Rémunération et du Comité de Responsabilité Sociale est disponible dans le *Document de Référence de Danone*, respectivement aux chapitres 6.2 page 178, 6.3 page 180 et 6.4 page 183.

La gouvernance des Fonds danone.communities, Livelihoods et Danone pour l'Ecosystème est détaillée en page 92 à 93 de ce rapport.

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe sont décrites dans le *Document de Référence de Danone*, au chapitre 6.11 pages 198 à 204.

LA GOUVERNANCE NUTRITION ET SANTÉ

Afin de mettre en place une stratégie nutrition et santé conforme à sa mission, Danone a bâti des structures de gouvernance Nutrition et Santé obéissant à des critères exigeants. Ces structures intègrent des principes, des mécanismes, des engagements et des modes d'évaluation qui permettent à Danone de respecter ses engagements, renforçant ainsi les valeurs d'implication et de responsabilité sociétale auxquelles Danone est attaché.

Principes

Une approche scientifique rigoureuse

Le premier principe fondateur est une approche scientifique rigoureuse, mise en œuvre pour la connaissance des enjeux de nutrition et de santé, le développement et l'amélioration des produits, ainsi que pour la démonstration de leurs bénéfices nutritionnels et santé. Ce pilier repose sur un savoir-faire en Recherche et Développement unique, ainsi que sur des échanges permanents et ouverts avec la communauté scientifique au travers de partenariats publics et/ou privés, de rassemblements d'experts et de colloques. Cette approche scientifique passe par l'utilisation d'outils de référence (*pour le détail des outils, cf. pages 79 à 89 du Rapport Développement Durable 2010*) permettant d'assurer la pertinence des projets développés (objectif nutritionnel/santé choisi, vecteur alimentaire requis, réponse nutritionnelle proposée, etc.) et d'apporter une démonstration convaincante de l'effet des produits (via des preuves scientifiques démontrant l'efficacité du produit).

Une démarche constante de concertation avec de nombreuses parties prenantes aux niveaux national, régional et international

Danone apporte son soutien aux actions de concertation nationale, régionale ou internationale, impliquant les autorités, la communauté scientifique, la société civile et le secteur privé, notamment lorsqu'elles visent à promouvoir une information claire aux consommateurs ou à favoriser les comportements responsables en matière de nutrition/santé. Ainsi Danone est membre de nombreuses structures professionnelles actives dans le domaine de la nutrition et de la santé (notamment l'interprofession alimentaire, organisations scientifiques telles que ILSI, EUFIC, sociétés de Nutrition, etc.), contribue à des forums d'échanges comme la Plateforme Européenne sur l'alimentation, l'activité physique et la santé, etc.

Une autodiscipline plus exigeante que les réglementations officielles

La gouvernance Nutrition et Santé de Danone, c'est aussi la capacité d'établir des règles plus strictes que la réglementation, avec l'objectif d'apporter une plus grande pertinence dans les produits et une plus grande fiabilité et transparence dans les communications du groupe. Cette démarche s'appuie sur plusieurs outils internes (*pour le détail des outils, cf. pages 79 à 89 du Rapport Développement Durable 2010*), ainsi que sur la mise en pratique de codes de bonnes pratiques interprofessionnels nationaux, régionaux et/ou internationaux comme le code de la Chambre Internationale de Commerce sur le marketing des produits alimentaires et des boissons.

Mécanismes

La stratégie et la gouvernance Nutrition et Santé de Danone sont sous la responsabilité du Comité Nutrition & Santé présidé le Directeur de la Recherche et Développement, membre du Comité exécutif du groupe. Le comité, rassemblant de nombreuses expertises (R&D, réglementaire, juridique, marketing, communication, etc.) se réunit 3 ou 4 fois par an pour examiner les sujets émergents, évaluer les impacts potentiels et définir des positions et engagements appropriés. Il conçoit également des plans d'actions concrets et suit leur mise en œuvre dans les filiales.

La gouvernance Corporate est relayée dans les filiales par des Comités Nutrition & Santé locaux associant également de multiples expertises locales (R&D, réglementaire, juridique, marketing, communication, qualité, affaires publiques, etc.).

Engagements

La sécurité et la qualité, de la fabrication jusqu'au consommateur final, constituent les devoirs premiers de Danone. Au-delà de ces devoirs, le Comité Nutrition & Santé a défini **cinq engagements fondamentaux** en matière de nutrition et de santé afin de prendre en compte les grands enjeux de santé publique, présents et futurs, relatifs à l'alimentation :

1. proposer des solutions nutritionnelles adaptées en permanence aux besoins et aux recommandations, aux goûts et aux revenus des populations locales ;
2. développer des produits dont les bienfaits pour la santé sont pertinents et démontrés scientifiquement, et s'appuyant sur un profil nutritionnel approprié ;
3. informer les consommateurs de façon claire et diffuser une publicité responsable ;
4. promouvoir une alimentation et un mode de vie sains ;
5. contribuer à relever les principaux défis sociétaux en matière de santé et de nutrition.

Évaluation des engagements

La mise en œuvre de la Charte Alimentation, Nutrition & Santé, et le respect des engagements qu'elle implique, incombent à chacune des filiales de Danone.

Ces dernières réalisent chaque année une auto-évaluation de leur politique nutrition et santé dans le cadre de la démarche Danone Way supervisée par le Département des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale et contrôlée par des auditeurs indépendants (cf. pages 75 à 79 de ce rapport). Cette démarche garantit que la responsabilité de Danone envers le bien-être social, économique et environnemental des populations concernées reste au cœur de son engagement pour la nutrition et santé.

STRATÉGIE

HISTORIQUE DE LA DÉMARCHE **ET FAITS MARQUANTS**

LES TEXTES DE
RÉFÉRENCES

105

FAITS MARQUANTS ET
DATES CLÉS 1972-2011

92



LES TEXTES DE RÉFÉRENCES

- Le **discours d'Antoine Riboud à Marseille** (1972) constitue l'héritage culturel du Groupe. Il a été formalisé en 1974 dans le double projet économique et social.
- Les **Principes Sociaux Fondamentaux**, fondés sur les conventions définies par l'Organisation Internationale du Travail, constituent la base à respecter par toutes les sociétés du Groupe, filiales, partenaires et fournisseurs.
- Les **conventions signées avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Agroalimentaire** depuis 1988, incluant la **convention Mondiale sur la diversité** signée le 8 juin 2007 sont la référence du dialogue syndical international au sein du Groupe.
- La **Charte pour l'environnement** (1996) engage le Groupe depuis la conception des produits jusqu'au recyclage des emballages dans une gestion plus respectueuse de l'environnement.
- Les **Principes de Conduite des Affaires** (1997, révisés en 2001, 2005 et 2009) détaillent les comportements attendus des salariés sur des questions telles que la corruption et les conflits d'intérêts.
- Les **valeurs du Groupe**, formalisées en 1997 : ouverture, enthousiasme, humanisme et proximité.
- La **charte Alimentation Nutrition et Santé** (2005, revue en octobre 2009) formalise les engagements de Danone. Les 5 engagements de la nouvelle charte constituent une réponse aux préoccupations des autorités sur les questions de santé publique liées à l'alimentation.
- La **politique globale de protection des ressources en eaux souterraines** (2005) engage Danone dans une gestion durable de ses sources.
- Le **discours de Franck Riboud** (décembre 2008) à l'occasion de l'ouverture de la Chaire «Social Business / Entreprise et Pauvreté», en partenariat avec HEC, réaffirme le double projet économique et social porté par Danone.
- **CODE** : une démarche lancée en 2009 pour formaliser et développer les attitudes et style de Leadership propres à tous les salariés de Danone, en lien étroit avec les valeurs du groupe.
- Le **Danone Inside Pack** : créé et diffusé en 2009 à tous les salariés et tous les nouveaux arrivants. Ce document regroupe l'historique, les valeurs de Danone, les axes stratégiques, les attitudes managériales (CODE), la démarche Danone Way et les Principes de Conduite des Affaires.
- La **Charte Danone** (créée en 2005 par Blédina puis actualisée en 2011 par Danone) pour la **commercialisation des substituts d'allaitement maternel** et autres aliments destinés aux nourrissons et enfants en bas âge concerne la gouvernance de Danone selon les principes du WHO Code.
- La **politique Affaires Publiques de Danone**, créée en 2011 et diffusée en janvier 2012, engage Danone dans ses relations avec toutes les parties prenantes.

FAITS MARQUANTS ET DATES CLÉS 1972-2011

2011

9^{ème} accord-cadre mondial signé entre Danone et l'UITA ; celui-ci porte sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress.

35 projets validés à fin 2011 sont soutenus par le Fonds Danone Ecosystème, avec 27 partenaires de la société civile.

Danone figure dans l'index DJSI pour la 13^{ème} année et est co-leader du secteur Food.

94% des filiales sont couvertes par la démarche Nutripack.

2^{ème} symposium international «Microbes for Health» organisé en partenariat avec l'Institut Pasteur Paris : 366 participants venus de 34 pays.

Le Fonds Danone pour la Nature s'ouvre à des partenaires externes et devient Livelihoods. De nouveaux projets de compensation carbone sont lancés en Inde.

La réduction de l'empreinte carbone de Danone de 2008 à fin 2011 est de -27,5% (vs. objectif fixé à -30% sur la période 2008-2012).

Création en Inde d'une usine (produits laitiers) dédiée à un business Base Of the Pyramide ; 1^{ers} lancements produits Fundooz.

2010

Lancement du programme Dan'Cares pour apporter un minimum de couverture médicale à l'ensemble des salariés dans toutes les zones géographiques.

Premier séminaire EVE, programme de leadership pour les femmes à l'initiative de Danone en partenariat avec d'autres entreprises, réunissant 230 femmes et ayant comme thème «Oser être soi pour pouvoir agir».

84% des produits Danone ont été évalués sur leurs profils nutritionnels.

Fin de l'intégration des filiales ex-Numico dans les processus de Danone.

Déploiement dans la majorité des filiales du Danone Inside Pack (document retraçant l'historique, les valeurs, la stratégie et la démarche Danone Way, les Principes de Conduite des Affaires, etc.).

2009

Création du Fonds Danone pour l'Ecosystème votée à l'Assemblée générale des Actionnaires.

Premier projet de compensation carbone avec le Fonds Danone pour la Nature : la restauration de mangroves au Sénégal en partenariat avec Oceanium, une ONG locale.

Révisions de la Charte Alimentation Nutrition Santé et des Principes de Conduite des Affaires.

Charte Sécurité signée par l'ensemble des Directeurs Généraux.

Le baromètre salariés est envoyé pour la première fois à l'ensemble des salariés du groupe (taux de remontées : 82%).

Elargissement du Comité International de Consultation hors Europe.

Lancement de CODE : formalisation des attitudes et styles de leadership.

2008

Création du Fonds Danone Nature avec l'Union Internationale de Conservation de la Nature, cela après 10 ans de partenariat avec Ramsar (Convention pour la protection des zones humides dans le monde).

Lancement de la chaire «Social Business/Entreprise et Pauvreté» en partenariat avec l'école HEC.

Danone prend l'engagement de réduire son empreinte carbone de 30% entre 2008 et 2012.

2007

Création du fonds danone.communities.

Convention Mondiale sur la Diversité signée entre Danone et l'UITA.

Danone a procédé à la cession de l'activité Biscuits et Produits Céréaliers et a pris le contrôle de Royal Numico N.V. spécialisé dans la nutrition infantile et la nutrition médicale.

Création du comité de Responsabilité Sociale au Conseil d'Administration.

Lancement du SIL (Social Innovation Lab), un événement réunissant plus de 150 personnes salariées de Danone et membres d'ONG de divers pays autour de l'innovation sociétale.

1999

Création du baromètre Managers, enquête d'opinion permettant de mesurer l'adhésion à la stratégie et aux valeurs du groupe.
Danone sélectionné dans le Dow Jones Sustainability Index.

1998

Publication du premier rapport annuel de responsabilité sociale et environnementale.
Soutien à la convention internationale Ramsar relative à la protection des zones humides.

1997

Recentrage sur 3 métiers à fort positionnement nutrition santé : Produits Laitiers Frais, Biscuits et Boissons.
Principes de Conduite des Affaires.
Formalisation des valeurs du groupe: Ouverture, Enthousiasme, Humanisme, Proximité.

1996

Nomination de Franck Riboud P-DG du groupe Danone.
Charte pour l'environnement.
Création de Danone Conseils, service de relation avec les consommateurs.

1992

Création du 1^{er} réseau de collecte et de recyclage des emballages, Eco-Emballage.

1991

Création de l'Institut Danone.

2006

Création de la société Grameen Danone Foods Limited.
Danone recentre sa Mission sur la santé : «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre».
Déploiement de la démarche des achats durables (RESPECT) dans toutes les filiales du groupe après une phase pilote entre 2003 et 2005.

2005

Charte Alimentation Nutrition Santé.
Politique globale de protection des ressources en eaux souterraines.
Intégration des Principes Sociaux Fondamentaux dans les conventions revisitées et signées à nouveau avec l'UITA.
Charte Blédina de commercialisation des préparations pour nourrissons.

2003

Adhésion au Global Compact des Nations Unies. Danone membre fondateur de «Sustainable Agriculture Initiative».
L'engagement de Danone au Global Compact a été reconfirmé en 2009.

1985

Première rencontre au niveau européen avec l'UITA, inaugurant un dialogue social international au sein du groupe.

1977

Création des antennes emploi en charge d'accompagner les restructurations.

1972

Discours d'Antoine Riboud à Marseille (double projet économique et social).

2001

Lancement de DANONE Way.
Formalisation des Principes Sociaux Fondamentaux.

2000

Plus de 70% des salariés du groupe hors d'Europe de l'Ouest.

PERFORMANCE



110

INDEX GRI



Self-evaluation of the application of GRI according to version 3.0 guidelines for the GRI with approval by KPMG Audit.

120

IMPACTS ET RESPONSABILITÉS DE L'AMONT À L'AVAL DES ACTIVITÉS

124

PROFIL DE L'ENTREPRISE ET PARAMÈTRES DU RAPPORT

PROFIL DE L'ENTREPRISE	125
PARAMÈTRES DU RAPPORT	126
VALIDATION DU RAPPORT PAR UN TIERS EXTERNE	131

134

INDICATEURS DE PERFORMANCE

GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUES	134
ÉCONOMIQUE	142
ENVIRONNEMENTALE	154
SOCIALE	182
DROITS DE L'HOMME	200
SOCIÉTALE	206
RESPONSABILITÉ DES PRODUITS	216

230

CONTACTS



INDEX ET CONTENU DU GRI

	Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
1. STRATÉGIE ET ANALYSE			
1.1 Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation	4	F	
1.2 Description des impacts, risques et opportunités majeurs	120 - 123	F	
2. PROFIL DE L'ENTREPRISE			
2.1 Nom de l'organisation		F	p. 5
2.2 Principaux produits et/ou services et marques correspondantes		F	ch. 2.3, 2.4
2.3 Structure opérationnelle de l'organisation, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises		F	p. 126 à 133
2.4 Lieu où se trouve le siège de l'organisation		F	p. 5
2.5 Nombre de pays où l'organisation est implantée et nom des pays où, soit l'exploitation est majeure, soit les questions relatives au Développement Durable traitées dans le rapport s'avèrent particulièrement pertinentes		F	ch. 2.2
2.6 Nature du capital et forme juridique		F	p. 5
2.7 Marchés où l'organisation opère avec répartition géographique, secteurs desservis et types de clients ou bénéficiaires		F	p. 87 à 89
2.8 Taille de l'organisation		F	ch. 2.2, 7.1
2.9 Changements significatifs de la taille, de la structure de l'organisation ou de son capital au cours de la période de reporting		F	ch. 2.1, 3.1
2.10 Récompenses reçues en cours de la période de reporting	125	F	
3. PARAMÈTRES DU RAPPORT			
Profil du Rapport			
3.1 Période considérée (par exemple exercice comptable, année calendaire) pour les informations fournies	126	F	
3.2 Date du dernier rapport publié, le cas échéant	126	F	
3.3 Cycle considéré (annuel, biennal, etc.)	126	F	
3.4 Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport ou son contenu (dernière page du rapport)	4 ^e couv.	F	
Champ et périmètre du Rapport			
3.5 Processus de détermination du contenu du rapport	126 - 130	F	
3.6 Périmètre du rapport (pays, divisions, filiales, installations en crédit-bail, coentreprises, fournisseurs, par exemple)	126 - 130	F	

DDR : Document de Référence (équivalent du 20 F en anglais).

F : entièrement reporté (sur le périmètre des sociétés contrôlées par le groupe Danone) // P : partiellement reporté // NR : non reporté.

	Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
3.7	Indication des éventuelles limites spécifiques du champ ou du périmètre du rapport	127 - 130	F
3.8	Principes adoptés pour la communication des données concernant les coentreprises, filiales et autres situations susceptibles d'avoir une incidence majeure sur les possibilités de comparaison d'une période à l'autre	127 - 130	F
3.9	Technique de mesure des données et bases de calcul, y compris les hypothèses et techniques à l'origine des estimations appliquées au renseignement des indicateurs et autres informations figurant dans le rapport	126 - 130	F
3.10	Explication des conséquences de toute reformulation d'informations communiquée dans des rapports antérieurs et des raisons de cette reformulation (par exemple fusion / acquisition, modification de la période considérée, nature de l'activité, méthode de mesure)	126 - 130	F
3.11	Changements significatifs, par rapport à la période couverte par les rapports antérieurs, du champ, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées dans le rapport	126 - 130	F
Index du contenu GRI			
3.12	Tableau identifiant l'emplacement des éléments d'information requis dans le rapport	110 - 119	F
Validation par des tiers			
3.13	Politique et pratique courante visant la validation du rapport par des personnes externes à l'organisation	131 - 133	F
4. GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUE			
Gouvernance			
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation y compris les comités relevant des plus hauts organes de gouvernance (conseil d'administration ou assimilé), responsables de tâches spécifiques		F ch. 6, 11.2
4.2	Indiquer si le président du conseil d'administration est aussi un administrateur exécutif (et dans ce cas, indiquer ses fonctions et raisons de cette disposition)		F ch. 6.5
4.3	Pour les organisations ayant un système de conseil d'administration à organe unique, indiquer le nombre d'administrateurs indépendants et/ou non exécutifs		F ch. 6.1
4.4	Mécanisme permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au conseil d'administration		P ch. 7.3
4.5	Lien entre la rémunération des membres du conseil d'administration, des cadres supérieurs et des cadres dirigeants (y compris les indemnités de départ) et la performance de l'organisation (y compris sociale et environnementale)		P ch. 6.10, 8.5
4.6	Processus mis en place par le conseil d'administration pour éviter les conflits d'intérêt		F ch. 6.1
4.7	Processus de détermination des qualifications et de l'expertise exigée des membres du conseil d'administration pour décider des orientations stratégiques de l'organisation en matière de questions économiques, environnementales et sociales		F ch. 6.2, 6.3, 6.4

DDR : Document de Référence (équivalent du 20 F en anglais).

F : entièrement reporté (sur le périmètre des sociétés contrôlées par le groupe Danone) // P : partiellement reporté // NR : non reporté.

INDEX ET CONTENU DU GRI

		Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
4.8	Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne par l'organisation sur sa performance économique, environnementale et sociale, et état de leur mise en pratique	135	F	ch. 6.4
4.9	Procédures définies par le conseil d'administration pour superviser la manière dont l'organisation identifie et gère sa performance économique, environnementale et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales	88 - 91	F	
4.10	Processus d'évaluation de la performance propre du conseil d'administration, notamment du point de vue économique, environnemental et social		F	ch. 6.1
Engagements externes				
4.11	Explications sur la position de l'organisation quant à la démarche ou au principe de précaution et sur ses actions en la matière	136	F	
4.12	Chartes, principes et autres initiatives d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquelles l'organisation a souscrit ou donné son aval	136	F	
4.13	Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	137	F	
Dialogue avec les parties prenantes				
4.14	Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation: Exemple de groupes de parties prenantes: les communautés, la société civile, les clients, les actionnaires, les fournisseurs et les salariés, autres travailleurs et leurs syndicats	138	F	
4.15	Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer	92 - 93 et 138 - 139	F	
4.16	Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes	92 - 93 et 139	F	
4.17	Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu	140	P	
5. APPROCHE MANAGÉRIALE ET INDICATEURS DE PERFORMANCE				
5.1. INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE				
Performance économique				
EC1	Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs	143	F	ch. 4.1, 5
EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques	143 - 144	F	

DDR : Document de Référence (équivalent du 20 F en anglais).

F : entièrement reporté (sur le périmètre des sociétés contrôlées par le groupe Danone) // P : partiellement reporté // NR : non reporté.

		Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
EC3	Etendue de la couverture des retraites avec des plans de retraite à prestations définies (de base)	144	F	
EC4	Subventions et aides publiques significatives reçues	144	NR	
Présence sur le marché				
SUPP EC5	Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	145	F	
EC6	Politique, pratiques et part de dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels	146	NR	
EC7	Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	146	F	
Impacts économique et indirects				
EC8	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit	147 - 152	P	
SUPP EC9	Compréhension et description des impacts économiques	153	P	
5.2. INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE				
Matières				
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	156	P	
EN2	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées	156	P	
Energie				
EN3	Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire	157	P	
EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire	158	P	
SUPP EN5	Energie économisée grâce à l'efficacité énergétique	159	P	
SUPP EN6	Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré; réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives	159 - 160	P	
SUPP EN7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues	160	F	

DDR : Document de Référence (équivalent du 20 F en anglais).

F : entièrement reporté (sur le périmètre des sociétés contrôlées par le groupe Danone) // **P** : partiellement reporté // **NR** : non reporté.

INDEX ET CONTENU DU GRI

		Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
Eau				
EN8	Volume total d'eau prélevé, par source	160 - 161	P	
SUPP EN9	Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements	162	P	
SUPP EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	162	F	
Biodiversité				
EN11	Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zone riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	163	F	
EN12	Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	164	F	
SUPP EN13	Habitats protégés ou restaurés	165	NR	
SUPP EN14	Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité	165 - 166	P	
SUPP EN15	Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction	166	P	
Emissions, effluents et déchets				
EN16	Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)	167	P	
EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)	167 - 169	P	
SUPP EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues	169	P	
EN19	Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids	170	P	
EN20	Emissions de Nox, Sox et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids	170	P	
EN21	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination	171	P	
EN22	Masse totale des déchets, par type et par mode de traitement	171	P	
EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs	172	F	
SUPP EN24	Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle, Annexes I, II, III et VIII; pourcentage de déchets exportés dans le monde entier	172	NR	
SUPP EN25	Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation	172	P	

DDR : Document de Référence (équivalent du 20 F en anglais).

F : entièrement reporté (sur le périmètre des sociétés contrôlées par le groupe Danone) // P : partiellement reporté // NR : non reporté.

Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
--------------------	------------	----------------------------

Produits et services

EN26	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-là	173 - 175	P	
EN27	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	175	P	

Respect des textes

EN28	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement	176	F	
------	---	-----	---	--

Transport

SUPP EN29	Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisées par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel	176 - 178	F	
-----------	---	-----------	---	--

Généralités

SUPP EN30	Total des dépenses environnementales par type	179 - 180	F	
-----------	---	-----------	---	--

5.3. INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIALE

Emploi

LA1	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique	183 - 186	F	
LA2	Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique	187	P	
SUPP LA3	Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activités majeures	187	NR	

Relations entre la direction et les salariés

LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective	188	P	
LA5	Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	188	P	

DDR : Document de Référence (équivalent du 20 F en anglais).

F : entièrement reporté (sur le périmètre des sociétés contrôlées par le groupe Danone) // P : partiellement reporté // NR : non reporté.

INDEX ET CONTENU DU GRI

		Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
Santé et sécurité au travail				
SUPP LA6	Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes Direction-salariés d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail	189	P	
LA7	Taux d'accident du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique	189 - 190	P	
LA8	Programme d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave	191	P	
SUPP LA9	Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats	191 - 192	P	
Formation et éducation				
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle	192 - 193	F	
SUPP LA11	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière	193	F	
SUPP LA12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretien d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques	194 - 195	P	
Diversité et égalité des chances				
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité	196 - 197	P	
LA14	Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle	198 - 199	F	
5.4. INDICATEURS DE PERFORMANCE DROITS DE L'HOMME				
Pratiques d'investissement et d'achat				
HR1	Pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point	201 - 202	F	
HR2	Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle; mesures prises	202 - 203	F	
SUPP HR3	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité; pourcentage de salariés formés	203	F	

DDR : Document de Référence (équivalent du 20 F en anglais).

F : entièrement reporté (sur le périmètre des sociétés contrôlées par le groupe Danone) // P : partiellement reporté // NR : non reporté.

Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
--------------------	------------	----------------------------

Non discrimination		
HR4	Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises	204 F
Liberté syndicale et droit de négociation		
HR5	Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit	204 F
Interdiction du travail des enfants		
HR6	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail	205 F
Abolition du travail forcé ou obligatoire		
HR7	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire; mesures prises pour contribuer à abolir ce type de travail	205 F
Pratiques de sécurité		
SUPP HR8	Pourcentage d'agent en charge de la sécurité ayant été formé aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité	205 F
Droits des populations autochtones		
SUPP HR9	Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesures prises	205 NR

DDR : Document de Référence (équivalent du 20 F en anglais).

F : entièrement reporté (sur le périmètre des sociétés contrôlées par le groupe Danone) // P : partiellement reporté // NR : non reporté.

INDEX ET CONTENU DU GRI

		Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
5.5. INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIÉTÉ CIVILE				
Communautés				
S01	Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés	207 - 210	F	
Corruption				
S02	Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption	211	P	
S03	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation	211	P	
S04	Mesures prises en réponse à des incidents de corruption	212	F	
Politiques publiques				
S05	Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying	212	F	
SUPP S06	Total des contributions versées en nature et en espèces aux parties politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays	213 - 214	F	
Comportement anti concurrentiel				
SUPP S07	Nombre total d'actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques; résultats de ces actions	214	F	
Respect des textes				
S08	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations	215	F	
5.6. INDICATEURS DE PERFORMANCE RESPONSABILITÉ DES PRODUITS				
Santé et sécurité des consommateurs				
PR1	Etapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité, et en pourcentage de catégories de produits et de services significatives soumises à ces procédures	217 - 221	F	
SUPP PR2	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services, par type de résultat	221	P	

DDR : Document de Référence (équivalent du 20 F en anglais).

F : entièrement reporté (sur le périmètre des sociétés contrôlées par le groupe Danone) // P : partiellement reporté // NR : non reporté.

		Page de ce rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
Etiquetage des produits et des services				
PR3	Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information	222 - 223	F	
SUPP PR4	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services et leur étiquetage, par type de résultat	223	P	
SUPP PR5	Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client	224	P	
Communication marketing				
PR6	Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages	225 - 227	F	
SUPP PR7	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages par type de résultat	227	P	
Respect de la vie privée				
SUPP PR8	Nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients	228	P	
Respect des textes				
PR9	Montant des amendes significatives encourues pour non-respect des lois et des réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services	228	F	

DDR : Document de Référence (équivalent du 20 F en anglais).

F : entièrement reporté (sur le périmètre des sociétés contrôlées par le groupe Danone) // P : partiellement reporté // NR : non reporté.

IMPACTS ET RESPONSABILITÉS DE L'AMONT À L'AVAL DES ACTIVITÉS

Les risques accidentels potentiels liés aux activités directes de Danone sont principalement :

- la pollution de l'eau (pollution essentiellement organique et biodégradable) ;
- les risques liés aux installations frigorifiques (ammoniac et autres fluides frigorigènes) ;
- les risques liés au stockage de matières premières ou de produits dangereux (acides ou bases pour le nettoyage et la désinfection des installations) ;
- les risques liés aux installations électriques présentes sur les sites.

Au-delà de ces risques accidentels et de ce périmètre, l'activité quotidienne du groupe a des impacts sur l'environnement qui sont identifiés et traités à chacune des étapes de la chaîne de valeur, d'amont en aval.

A chaque impact écologique, le groupe répond par des prises de décisions responsables, dont voici une vision globale, ce sujet étant traité plus précisément dans les présentations de la stratégie Nature (*cf. pages 36 à 42 de ce rapport*), de la démarche Danone Way (*cf. pages 75 à 79 de ce rapport*) et du programme Respect (*cf. pages 80 à 82 de ce rapport*).





1 APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRES PREMIÈRES ET MATÉRIAUX D'EMBALLAGES

Impacts

- Impact économique : Danone a acheté en 2010 pour 5,3 milliards d'euros de matières premières et matériaux d'emballage, répartis en :
 - 3,5 milliards d'euros de matières premières dont le lait, provenant de 28 000 exploitations dans une trentaine de pays, représente la majeure partie ;
 - 1,7 milliards d'euros d'emballages répartis entre les pôles Produits Laitiers Frais (56%), Eaux (34%) et Nutritions Infantile et Médicale (10%).
- Principaux impacts environnementaux de l'agriculture : pollution liée aux engrais ou aux pesticides, émissions de méthane - gaz à effet de serre - d'origine animale (bovins). L'augmentation de la productivité agricole et les démarches de standardisation associées s'accompagnent d'une pression sur le milieu naturel et d'une réduction de la biodiversité.
- Principaux impacts environnementaux des emballages : consommation de ressources non renouvelables (pétrole pour le plastique) et renouvelables (bois, papier recyclé pour le carton), émissions de gaz à effet de serre liées aux activités des fournisseurs concernés.
- Eaux minérales : elles proviennent de réserves naturelles dont le groupe a l'exploitation exclusive.
- Danone a également un impact social chez l'ensemble de ses fournisseurs, quels qu'ils soient, et notamment les producteurs de lait.

Responsabilités

- Acheter les matières premières à des prix qui assurent une rentabilité suffisante aux producteurs et fournisseurs, un approvisionnement aux usines de qualité et compétitif, tout en assurant le respect des droits sociaux fondamentaux de ces partenaires.
- Garantir la sécurité, la qualité et la traçabilité des matières premières.
- Connaître les conditions de travail et l'impact environnemental de la production agricole, pour contribuer à leur amélioration.
- Assurer la pérennité et la protection des réserves d'eau que le groupe exploite.
- Réduire les emballages sans nuire aux services qu'ils rendent : sécurité des aliments, transport, conservation, information au consommateur.



2 PRODUCTION INDUSTRIELLE

Impacts

- Impact économique : Danone produit localement pour des marchés locaux : environ 220 sites de production, regroupant 101 885 employés (et plus de 230 sites hors usines : sièges, entrepôts, etc.) à fin décembre 2011.
- Principaux impacts environnementaux des sites : consommation d'énergie et d'eau, émissions de déchets, rejets d'eaux usées, stockage de produits potentiellement dangereux, nuisances sonores, émissions de gaz à effet de serre liées à l'ensemble de ces activités.
- Impact social auprès des 101 885 employés ainsi que des entreprises et autres organismes publics et privés en relation avec Danone de par leur proximité géographique avec l'un des sites du groupe.

Responsabilités

- Assurer le respect des droits sociaux fondamentaux et promouvoir une démarche de progrès social sur les sites du groupe.
- Contribuer au développement économique et social des communautés locales.
- Maîtriser l'impact environnemental des usines et les risques industriels associés.
- Promouvoir des modes de travail (déplacements, etc.) minimisant l'impact environnemental des employés du groupe.

IMPACTS ET RESPONSABILITÉS DE L'AMONT À L'AVAL DES ACTIVITÉS



3

TRANSPORTS

Impacts

- Les transports sont sous-traités en quasi-totalité et concernent à la fois le transport routier, le transport ferroviaire, le transport maritime et le transport aérien (minoritaire). En Europe, le fret des produits laitiers frais est assuré à 95% par camion. Le transport de l'eau, en Europe, est assuré à environ 55% par camion et à 45% par train. Principaux impacts environnementaux : consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre, polluants atmosphériques, biodiversité et nuisances sonores.
- Impact social auprès des prestataires de ces différents types de transport.

Responsabilités

- Minimiser l'impact lié au transport des matières premières et des produits, en limitant les distances parcourues et en favorisant le recours au transport ferroviaire lorsque c'est possible.
- Assurer le respect de la chaîne du froid et la traçabilité des produits.
- Contribuer au respect des droits fondamentaux des prestataires de transport, notamment au sein du secteur routier.



4

VENTES

Impacts

- Impact économique : via une présence commerciale dans environ 130 pays, Danone a réalisé 19 318 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2011. Les ventes sont réalisées dans divers canaux de distribution : grandes et moyennes surfaces, commerces de proximité, hôpitaux et pharmacies.
- Principaux impacts environnementaux : consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre liées aux équipements réfrigérants en magasins et aux déplacements des clients jusqu'aux points de vente.

Responsabilités

- Assurer le respect de la chaîne du froid et la traçabilité des produits.
- Assurer l'accessibilité physique des produits en particulier dans les pays émergents.
- Garantir la sécurité des personnes manipulant les produits Danone par une conception adaptée.



CONSOMMATION

Impacts

- Impact économique : 4 pôles d'activité (ou métiers) en 2011 : Produits Laitiers Frais (58% du chiffre d'affaires), Eaux (17%), Nutrition Infantile (19%) et Nutrition Médicale (6%).
- Principal impact environnemental : consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre liées à la réfrigération des produits laitiers frais et au transport des produits vers les lieux de consommation.
- Impacts sociétaux : qualité/sécurité des produits, impact sur les modes de nutrition, accessibilité économique des produits.

Responsabilités

- Garantir la qualité et la sécurité des produits.
- Contribuer à développer des modes de nutrition sains et répondre quantitativement et qualitativement aux besoins locaux en nutrition.
- Assurer une information transparente aux consommateurs, pratiquer une communication responsable à destination des enfants et promouvoir le dialogue avec les consommateurs.



FIN DE VIE DES PRODUITS

Impacts

- La consommation des produits entraîne la production de déchets d'emballages : recyclés, mis en décharge ou incinérés selon les options disponibles localement.
- Principaux impacts environnementaux : pollution des sols, de l'air et de l'eau variant avec les modes de traitement des déchets et pollution visuelle.
- Impact social des populations dédiées à la gestion des résidus d'emballages.

Responsabilités

- Réduire l'impact en fin de vie des emballages en intégrant ces préoccupations dès la conception.
- Participer au développement d'organismes publics ou privés de collecte des déchets.
- Contribuer au développement de filières de recyclage des déchets d'emballage.

PERFORMANCE

PROFIL DE L'ENTREPRISE ET PARAMÈTRES DU RAPPORT

PROFIL DE L'ENTREPRISE	125
PARAMÈTRES DU RAPPORT	126
VALIDATION DU RAPPORT PAR UN TIERS EXTERNE	131



PROFIL DE L'ENTREPRISE

Les informations répondant à cette partie du rapport (profil de l'entreprise) sont disponibles dans le Document de Référence du groupe. Les renvois aux pages concernées sont indiqués dans l'index GRI publié *cf. pages 110 à 119 de ce rapport*.

Ce rapport couvre la performance économique, sociale et environnementale de Danone au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011.

Les indicateurs publiés et les systèmes de management décrits dans ce rapport ont été préparés en conformité avec les lignes directrices de la **Global Reporting Initiative (GRI 3.0)**. Ces dernières donnent une présentation équilibrée et raisonnable de notre organisation économique, environnementale et sociale. Les indicateurs sont présentés en respectant les intitulés de la GRI 3 (exemple : EC2. Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques).

Conformément aux critères de la GRI, Danone s'est auto-évalué à un niveau **B+**.



Les indicateurs répondent, par ailleurs, aux informations demandées par les articles R225-104 et R225-105 du Code du Commerce et prennent en compte les « indicateurs sociaux annuels » que l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation) et Danone ont établis ensemble en septembre 2004.

Une partie des données sociales et environnementales publiées dans ce document a été **vérifiée par KPMG Audit** et fait l'objet d'un rapport exprimant une assurance modérée publié *cf. pages 131 à 133 de ce rapport*.

Le précédent rapport qui couvrait la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2010 avait été publié pour l'Assemblée Générale des actionnaires, qui a eu lieu le 28 avril 2011.

Les chiffres et informations communiqués dans le cadre du présent rapport le sont, sauf indications contraires, sur un périmètre mondial de sociétés contrôlées par Danone (liste des sociétés consolidées dans le Document de Référence), le Document de Référence et le Rapport économique et social étant complémentaires et téléchargeables sur le site internet www.danone.com.

Récompenses reçues au cours de la période de reporting

- Danone a été sélectionné dans le « **Dow Jones Sustainability Index** » (DJSI) pour la treizième année consécutive et est classé Gold Class dans le classement de SAM Robeco pour le secteur Food ;
- Danone figure, par ailleurs, dans les principaux index de développement durable : **Ethibel Sustainability Index** et **ASPI Eurozone** et est classé au sein des catégories « Ethibel Excellence Europe » et « Ethibel Excellence Global ». Les résultats détaillés de Danone en 2011 sur les principaux indices de notation sont présentés *cf. pages 83 à 86 de ce rapport*.



PARAMÈTRES DU RAPPORT

Cette partie du Rapport correspond aux indicateurs GRI 3.1 à 3.11 (*voir index GRI pages 110 à 119 de ce rapport*).

Périmètre de consolidation

Les **informations financières** incluses dans ce rapport correspondent aux données historiques consolidées extraites du **Document de Référence 2011**. Elles ont été établies conformément aux normes comptables IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2009.

Les **effectifs** inscrits au 31/12/2011 couvrent l'ensemble des filiales de Danone consolidées par intégration globale, quelles que soient leurs activités (sites de production, sites de recherche, bases logistiques, sièges administratifs).

En 2011, les indicateurs sociaux sont indiqués sans les entités qui n'ont pas reporté de données, soit un taux de couverture de 99,8% des effectifs au 31 décembre 2011. Les entités Unimilk, Yocream et Womir SPA, acquises en 2010, sont prises en compte uniquement dans les indicateurs relatifs aux effectifs au 31 décembre 2011.

Les **indicateurs sécurité** couvrent également l'ensemble des filiales de Danone consolidées par intégration globale à l'exception de certaines entités qui ne sont pas encore intégrées au reporting sécurité en 2011, soit un taux de couverture supérieur à 99% des effectifs au 31 décembre 2011.

Les **indicateurs environnementaux** couvrent uniquement les impacts des sites de production, à l'exception d'Unimilk, entité acquise au mois de décembre 2010, soit un taux de couverture de plus de 99 % du chiffre d'affaires 2011 et de 99 % des sites de production.

L'impact environnemental des sièges administratifs et des bases logistiques n'est pas intégré dans le périmètre de consolidation (sauf en ce qui concerne certains indicateurs, lorsque les bases logistiques sont attenantes au site industriel).

Les **indicateurs relatifs aux performances nutrition et santé** couvrent 39 filiales tous pôles confondus dans 12 pays, soit un taux de couverture de 68% du chiffre d'affaires 2011. Les pourcentages reportés pour l'année 2010 concernent des pourcentages de nombre de références de produits commercialisés. Les pourcentages reportés pour l'année 2011 concernent des pourcentages de chiffre d'affaires.

Sur ces périmètres, les données sociales, environnementales et relatives à la sécurité sont intégrées à 100% (intégration globale des données).

Afin de tenir compte des disparités dans la remontée des données, un taux de couverture est calculé pour chacun des indicateurs publiés.

Variations de périmètre

Les variations de périmètre sont liées à des créations, des acquisitions, des cessions ou liquidations de filiales. Les règles suivantes ont été définies pour les données financières, sociales et environnementales :

- **acquisition** : les données de l'entité acquise sont incluses dans le périmètre de consolidation à partir de la date de prise de contrôle par le groupe ;
- **création** : les données de l'entité sont intégrées au périmètre à partir de la date de création ;
- **cession/liquidation** : les données de l'entité cédée ou liquidée sont retirées du périmètre de consolidation à la date effective de cession ou de liquidation de l'exercice en cours.

Concernant les indicateurs sociaux, la mention «base comparable» signifie que les données de l'année précédente ont été retraitées sur la base du périmètre des entités consolidées au 31 décembre 2011 afin de permettre la comparaison entre les données de cette année et celles de l'année précédente à périmètre constant.

Concernant les indicateurs environnementaux, les variations par rapport à l'année 2010 sont calculées à périmètre comparable, soit sur le périmètre des sites industriels présents sur les deux exercices (exclusion des sites industriels acquis ou démarrés en 2011 et des sites industriels sortis ou fermés en 2011).

Choix des indicateurs

Le choix des indicateurs sociaux présentés :

- répond à la politique ressources humaines de Danone concernant le suivi des effectifs et des performances sociales en matière de gestion et de développement des collaborateurs ;
- tient compte des spécificités culturelles et des disparités locales (législations nationales différentes, obligations légales variées...).

Le choix des indicateurs environnementaux présentés :

- répond à la politique environnementale et reflète les démarches de progrès des sites de production ; ces indicateurs sont pertinents vis-à-vis de l'activité du groupe ;
- permet de suivre la performance environnementale de Danone sur ses enjeux environnementaux majeurs.

Référentiels de remontée des données

Afin de garantir l'homogénéité des indicateurs sur l'ensemble du périmètre, des référentiels communs de remontée des données sociales, de sécurité et environnementales sont déployés et mis à jour chaque année suite aux travaux de consolidation des données et aux commentaires des contributeurs. Ils détaillent les méthodologies à utiliser pour la remontée des indicateurs : définitions, principes méthodologiques, formules de calcul, facteurs standards.

Des outils communs de collecte des données sont également en place pour faciliter la remontée des données :

- **données sociales** : une liasse spécifique du système de remonté des données financières reportées dans l'outil Magnitude permet, en règle générale, de collecter les indicateurs sociaux sur la totalité des entités de Danone ;
- **données de sécurité** : en 2011, les indicateurs sécurité ont été suivis et consolidés au niveau groupe chaque mois sur la base d'un nouvel outil informatique déployé cette année (Wise) ;
- **données environnementales** : les indicateurs environnementaux présentés dans ce rapport sont collectés, en règle générale, par l'outil informatique spécifique Enablon.

Ces trois outils présentent systématiquement les données de l'année précédente afin de faciliter la saisie des données et leurs contrôles.

Précisions et limites méthodologiques

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- de l'absence de définitions communes au niveau national et/ou international ;
- d'estimations nécessaires, de la représentativité des mesures effectuées ou encore de la disponibilité limitée de données externes nécessaires aux calculs ;
- des modalités pratiques de collecte et de saisie de ces informations.

C'est pourquoi les définitions et méthodologies utilisées des indicateurs suivants sont précisées.

Effectifs

- Une fraction non significative de l'effectif manager n'est pas collectée dans le cadre de la remontée des données (quelques cas de salariés en mobilité internationale détachés dans d'autres entités du groupe) ;
- les contrats à durée déterminée et les mouvements internes au groupe ne sont pas pris en compte dans les entrées/sorties ;
- la prise en compte des congés longue durée n'est pas toujours appliquée de façon homogène par les différentes filiales ;
- en Chine, les salariés payés par Danone mais pour lesquels le contrat lie le salarié à une société tierce (pouvant être assimilée à une agence d'intérim) ne sont pas comptabilisés à l'effectif.

Nombre moyen d'heures de formation / Nombre de salariés formés

- Les données de formation des filiales françaises prennent en compte les formations imputables au titre de la formation professionnelle continue, ainsi que les formations non imputables ;
- des disparités dans la prise en compte ou non de certaines formations peuvent encore subsister, notamment en ce qui concerne les formations dites «au poste de travail» ainsi que les formations internes ;

PARAMÈTRES DU RAPPORT

- le nombre moyen d'heures de formation par an par salarié est calculé sur la base du nombre d'heures de formation ayant eu lieu durant l'année, divisé par l'effectif moyen (l'effectif moyen est obtenu en faisant la moyenne des effectifs inscrits permanents et non permanents hors intérimaires à la fin de chaque mois).

Salariés handicapés

Il est à noter que cet indicateur comptabilise les salariés déclarés travailleurs handicapés. La notion de personne handicapée est définie par la réglementation locale des différents pays. De plus, du fait des spécificités réglementaires locales, certains pays prennent en compte les reconnaissances de handicap externes ainsi que les reconnaissances de handicap internes, délivrées par le médecin du travail du site.

Taux de fréquence des accidents du travail

Le taux de fréquence des accidents du travail est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois, rapporté à un million d'heures travaillées. Les heures travaillées prises en compte sont les heures travaillées réelles ; par défaut, ce sont les heures travaillées théoriques qui sont prises en compte sur la base d'un temps de travail de 40 heures par semaine. Les indicateurs relatifs aux accidents du travail couvrent aussi les accidents touchant le personnel intérimaire intervenant sur les sites.

Par personnel intérimaire, il est entendu les personnes sous le contrôle managérial de Danone et pour lesquelles est disponible le temps de travail (en nombre d'heures) ; ce qui peut amener des disparités dans le périmètre de l'effectif pris en compte par les sites.

Les accidents de trajet domicile-lieu de travail ne sont pas pris en compte dans cet indicateur.

Consommation d'emballage

Cet indicateur est aussi estimé à l'échelle monde sur la base des informations consolidées fournies par la direction des Achats. Les données monétaires sont converties en tonnages avec l'utilisation de prix moyens. Il regroupe les achats de plastiques rigides, de flexibles, de carton, de papier, de PET, de bouchons et de films, qui représentent la majorité des emballages utilisés par Danone.

Taux de recyclage

Le taux de recyclage des emballages des consommateurs finaux européens est calculé sur la base des données nationales sur le recyclage des plastiques et cartons fournies par Pro-Europe et pondérée par la production respective de chacun des pays. Certains pays ont un taux de recyclage supérieur à 100% car ils importent des emballages à recycler. Ceci explique l'excellent taux de recyclage affiché.

Déchets

En 2011, les catégories de déchets distinguées dans le reporting environnemental ont été revues. La remontée des données sur les déchets en 2011 repose sur 4 catégories (déchets d'emballage, déchets matières, autres déchets non dangereux et déchets dangereux). De plus, il est à noter cette année la mise en place progressive au niveau des entités de Danone, du suivi des déchets de chantiers. Les données relatives aux déchets 2011 consolidées ne prennent pas en compte :

- les déchets inertes (déchets de chantier) ;
- les boues de station d'épuration ;
- les retours de produits (matières premières non conformes rejetées / invendus suite à des problèmes commerciaux).

Comme les exercices précédents, il peut ainsi arriver que certains déchets non pris en compte par les catégories ne soient pas reportés. Les quantités concernées ne sont toutefois pas significatives.

Consommation d'eau

Les consommations d'eau de forage ou d'eau de surface sont susceptibles d'être estimées lorsque les sites ne disposent pas de compteurs. Les définitions et la manière de prendre en compte les différents usages de l'eau (dont les déverses, eaux pompées et rejetées à la rivière), sont précisés dans le guide technique environnemental et l'outil informatique spécifique développé par la société Enablon.

La méthode de calcul retenue par le groupe est de :

- soustraire les quantités d'eau entrant dans la composition des produits (eau embouteillée notamment) de la quantité d'eau prélevée sur le milieu naturel, mais des écarts de méthode peuvent subsister dans certaines filiales ;
- prendre en compte l'eau utilisée dans des circuits de refroidissement ouverts (eau pompée et rejetée dans le milieu sans modification - hors température).

Consommation d'énergie

Par définition, les indicateurs environnementaux couvrent uniquement les impacts des sites de production. A noter que, lorsque des centres de Recherche et Développement ou autres locaux non industriels sont attenants aux sites de production, des estimations peuvent être faites par les sites de production pour ne tenir compte que des consommations d'énergie (estimation et déduction des quantités d'énergie consommées par les locaux non industriels attenants au site de production).

Emissions de substances réfrigérantes

Les émissions de substances réfrigérantes (CFC, HFC et HCFC) sont calculées sur la base des quantités de gaz rechargées dans les installations - rechargement n'ayant pas lieu tous les ans en règle générale.

Emissions atmosphériques de gaz à effet de serre

Les émissions atmosphériques de gaz à effet de serre (scopes 1) pour l'année 2011 sont calculées à partir de la méthodologie décrite dans le GHG Protocol Corporate (version révisée de 2010).

Les émissions directes (scope 1) sont les émissions liées à la consommation de combustibles (charbon, gaz naturel, propane, fioul domestique et fioul lourd) et à la consommation de substances réfrigérantes (en accord avec le GHG Protocol Corporate, seules les consommations de HFC et PFC sont prises en compte). Aucun site du groupe Danone n'utilise de PFC.

Les émissions directes sont calculées en fonction des facteurs d'émission⁽¹⁾ et des pouvoirs de réchauffement globaux⁽¹⁾ (PRG). Pour les HFC, il est à noter qu'il est affecté un PRG unique correspondant à la valeur du PRG du gaz HFC le plus couramment utilisé sur les sites du Groupe (R134a).

Danone est en train d'intégrer dans son empreinte carbone globale les émissions des véhicules possédés ou contrôlés, des sites acquis récemment et/ou n'ayant pas encore accès au système de déclaration environnementale interne de Danone, ainsi que celles des bureaux et centres de distribution.

Rejets dans l'eau

Les données présentées correspondent aux effluents après traitement interne ou externe. En cas d'absence d'information sur le traitement extérieur, un rendement épuratoire de 90% est considéré.

Consolidation et contrôles internes

La Direction des Ressources Humaines de Danone, la Direction de la Sécurité de Danone, la Direction Environnement de Danone assurent respectivement la consolidation des données sociales, de sécurité et des données environnementales, sur la base des informations remontées par les sites de production et par les filiales du groupe dans le monde.

Les données sociales sont collectées dans chacune des filiales du groupe. En règle générale, les données reportées sont issues des systèmes de paie mis en place dans les filiales. Des contrôles de cohérence des données puis une validation par la direction des Ressources Humaines de chaque filiale est réalisée avant publication dans l'outil Magnitude.

⁽¹⁾ L'IPCC est l'Intergovernmental Panel on Climate Change ou Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Les facteurs d'émission et les PRG utilisés pour le calcul des émissions liées aux consommations d'énergie et de substances réfrigérantes correspondent aux données du référentiel IPCC 2006 (2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories).

PARAMÈTRES DU RAPPORT


Les données relatives à la sécurité sont collectées au niveau de chaque site du groupe (sites de production, sièges, centres de distribution, etc.). Elles sont ensuite consolidées par la direction Sécurité du groupe. Elles sont ensuite remontées chaque mois au niveau de chaque site dans le système de consolidation sécurité du groupe; elles donnent lieu, via le système à une validation au niveau des filiales, puis à une validation au niveau pôle avant une communication mensuelle des résultats sécurité du groupe par la Direction des Affaires Sociales. Des contrôles de cohérence sont effectués au niveau pôle et groupe, ils donnent lieu à une procédure rectificative «post closure change request» formalisée pour toute correction.

Les données environnementales sont collectées au niveau de chaque site de production par le responsable Environnement. Elles sont ensuite contrôlées et validées par le coordinateur Environnement de la filiale avant d'être consolidées dans l'outil Enablon par la société ERM. Depuis l'exercice 2010, les directeurs Environnement de chacun des pôles vérifient et valident la consolidation des données environnementales avant la validation finale des données par la direction Nature du groupe.

Lors de la consolidation, des contrôles de cohérence sur les données sont réalisés par la Direction des Ressources Humaines, la Direction Sécurité et la Direction Environnement du groupe.

Ces contrôles impliquent notamment des comparaisons avec les résultats de l'année précédente et le calcul de ratios spécifiques pour détecter les anomalies. Tout écart jugé significatif est investigué et, le cas échéant, corrigé.

Contrôles externes

Afin d'obtenir un avis externe sur la fiabilité et la robustesse de nos processus de remontée des données extra-financières, nous avons demandé à KPMG Audit de vérifier une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux figurant dans le présent rapport et identifiés avec le symbole suivant : . Leur rapport d'examen, détaillant les travaux effectués ainsi que leurs commentaires et conclusions, figurent *en pages 131 à 133 de ce rapport*.

KPMG Audit a également revu et validé l'auto-évaluation du niveau d'application GRI du groupe Danone (B+ selon les lignes directrices version 3.0).

Ajustements sur les données antérieures

Certaines erreurs de reporting sur les exercices précédents peuvent être détectées au cours du reporting de l'exercice en cours. Si la situation se présente, les données historiques sont réajustées afin de permettre une meilleure interprétation des résultats et des tendances.




Danone

Siège social : 17, boulevard Haussmann
75009 Paris

Rapport exprimant une assurance modérée sur les résultats de la démarche Danone Way et sur une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux de Danone pour l'exercice 2011

A la suite de la demande qui nous a été faite par Danone, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur :

- Les résultats de la démarche Danone Way 2011 (« les Résultats ») figurant *pages 75 à 79 du Rapport Développement Durable 2011* ;
- Les indicateurs environnementaux ⁽¹⁾ et sociaux ⁽²⁾ relatifs à l'exercice 2011 (« les Données ») sélectionnés par le groupe et identifiés par le signe  figurant *pages 155 à 199 du Rapport Développement Durable 2011*.

Ces informations ont été préparées sous la responsabilité de la Direction des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale du groupe, conformément au protocole interne méthodologique Danone Way (« le Référentiel »), consultable auprès de cette Direction. La note méthodologique « Paramètres du rapport » figurant *pages 126 à 130* apporte des précisions sur le périmètre de consolidation, sur les définitions et sur les méthodologies de collecte et de consolidation des indicateurs publiés.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur les Données et sur les Résultats de la démarche Danone Way 2011.

Les conclusions formulées ci-après portent sur ces seules informations et non sur l'ensemble du rapport Développement Durable 2011.

⁽¹⁾ Production totale, Nombre total de sites certifiés ISO 14001, Consommation d'énergie (électricité et énergie thermique), Consommation d'eau, Emissions directes de gaz à effet de serre, Quantité de DCO après traitement et Quantité totale de déchets générés (hors boues de STEP).

⁽²⁾ Effectifs inscrits au 31 décembre, Nombre moyen d'heures de formation par salarié, Nombre de salariés formés, Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt.

VALIDATION DU RAPPORT PAR UN TIERS EXTERNE

Rapport exprimant une assurance modérée sur les résultats de la démarche Danone Way et une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux pour l'exercice 2011

Nature et étendue des travaux

Nous avons mis en oeuvre les diligences suivantes conduisant à exprimer une assurance modérée sur le fait que les Résultats de la démarche Danone Way et les Données sélectionnées ne comportent pas d'anomalie significative. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

Nous avons, pour les informations sélectionnées :

- Apprécié le Référentiel Danone Way au regard de sa pertinence, sa fiabilité, son objectivité, son caractère compréhensible et son exhaustivité ;
- Mené des entretiens au niveau des Direction Générale des Ressources Humaines, Direction des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale et Direction Nature, auprès des personnes concernées par l'application du Référentiel ;
- Mené des entretiens et réalisé des sondages sur l'application du Référentiel d'une part dans quatorze Country Business Units ⁽³⁾ pour les données sociales et/ou la démarche Danone Way et, d'autre part dans vingt-et-un sites ⁽⁴⁾ pour les données environnementales ; le choix de cet échantillon a été effectué en fonction de leur contribution aux données consolidées du groupe, de leur activité, de leur implantation et des résultats de nos travaux réalisés les années précédentes ;
- Effectué des tests de cohérence sur la consolidation des Données et des Résultats de la démarche Danone Way ;
- Revu les travaux de l'audit interne relatifs à la démarche Danone Way.

La contribution des entités sélectionnées représente :

- entre 16% et 28% des indicateurs pour les Données environnementales ;
- entre 21% et 24% des indicateurs pour les Données sociales ;
- et 22% du chiffre d'affaires pour les Résultats de la démarche Danone Way.

⁽³⁾ Danone Spain, Danone Mexico, Al Safi Danone, Danone Germany, Danone Belgium, Danone Italy, Danone Portugal, Danone Water China, Danone Eaux France, Nutricia Russia Baby, Dumex Thailand Baby, Dumex Malaysia Baby, Mellin Italy Baby, Nutricia Pharmaceutical Wuxi Medical Supply.

⁽⁴⁾ Aldaya, Parets*, Salas*, Sevilla*, Tres Cantos*, Irapuato, Rhyad (Al Kharj), Rotselaar*, Castelo Branco, Casale Cremasco, Volvic*, Amphion, St Galmier*, La Salvetat*, Villavicencio*, Chascomus*, Zong-Shang, Istra, Samutprakam, Nilai, Wuxi.

* Pour ces sites, nous ne sommes pas intervenus sur place, nos travaux de vérification ont été menés au niveau Business Units ou à distance.


Rapport exprimant une assurance modérée sur les résultats de la démarche Danone Way et sur une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux de Danone pour l'exercice 2011.

Commentaires sur les procédures

Sur la base des travaux réalisés, nous avons effectué les commentaires suivants sur le Référentiel, son application et les Données :

- Les critères et les définitions de certains fondamentaux de la démarche Danone Way ont été revus et adaptés pour davantage prendre en compte les spécificités des pôles Nutrition infantile et Nutrition médicale. De plus, les règles de définition du périmètre Danone Way ont été précisées. Toutefois, il conviendrait de sensibiliser davantage les responsables Danone Way des Country Business Units à :
 - la prise de connaissance des modifications et précisions apportées au Référentiel Danone Way qui est revu annuellement par le Groupe ;
 - l'importance de justifier le fait que des Country Business Units considèrent ne pas être concernées par certains fondamentaux Danone Way.
- Un nouvel outil a été mis en place pour le reporting des Données sécurité et le Référentiel de reporting a été complété par rapport à l'année dernière. Toutefois :
 - l'effectif à considérer dans le reporting des Données sécurité doit être précisé afin de garantir une plus grande homogénéité des pratiques du Groupe ;
 - les contrôles effectués pour fiabiliser le déploiement du nouvel outil de suivi des Données sécurité doivent être maintenus et renforcés.
- Le dispositif de contrôle interne sur les Données sociales et environnementales et les Résultats de la démarche Danone Way a été amélioré au niveau de la consolidation des données Groupe, mais reste à renforcer au niveau des paliers de collecte, notamment en ce qui concerne les Données relatives aux indicateurs déchets, formation et heures travaillées.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Données examinées figurant *pages 155 à 199*, identifiées par le signe , et les Résultats de la démarche Danone Way figurant *pages 75 à 79 du rapport Développement Durable 2011* ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel mentionné.

Paris La Défense, le 5 avril 2012
KPMG Audit - Département de KPMG S.A.

Philippe Arnaud
Associé
Responsable du département
Changement Climatique & Développement Durable

PERFORMANCE

INDICATEURS DE PERFORMANCE

GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUE

GOUVERNANCE **135**

ENGAGEMENTS EXTERNES **136**

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES **138**



L'information requise sur la gouvernance de l'entreprise selon le référentiel GRI (indicateurs 4.1 à 4.10) est disponible dans le **Document de Référence** de Danone. Les renvois aux pages concernées sont indiqués dans l'index GRI publié en pages 110 à 119 de ce rapport. Les faits marquants 2011 concernant la stratégie de Danone sur la gouvernance d'entreprise sont développés en pages 100 à 103 de ce rapport.

4.8

Missions et valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne par l'organisation sur sa performance environnementale et sociale, et état de leur mise en pratique

La démarche Danone Way a été mise en œuvre depuis 2001 pour répondre à l'objectif de gestion des relations et des impacts du groupe envers les parties prenantes de l'entreprise, en amont et en aval (cf. pages 75 à 79 de ce rapport) en incluant les politiques et les critères de performance environnementale, sociale, de gouvernance, de politique nutrition et santé, etc. Cette démarche permet de mesurer chaque année la mise en pratique des politiques et des critères de performance dans l'ensemble des filiales du groupe (voir résultats Danone Way en pages 75 à 79 de ce rapport).

De nombreuses initiatives et démarches complémentaires ont été mises en place dans le domaine de la politique environnementale et sociale, et des relations avec les fournisseurs.

Pour plus d'informations sur ces initiatives, voir les chapitres traitant des indicateurs de performance relatifs à l'environnement (cf. pages 155 à 181 de ce rapport), aux droits de l'Homme (cf. pages 201 à 205 de ce rapport), au social (cf. pages 183 à 199 de ce rapport), au management des fournisseurs (cf. pages 80 à 82 de ce rapport). Voir également les parties relatives aux stratégies «Nature» et «Les Hommes», ainsi que les tableaux de bord des engagements Environnement, Salariés et Communautés (cf. pages 66, 68 et 64 de ce rapport).

Concernant les missions, les valeurs du groupe et les codes internes, Danone les a formalisés depuis plusieurs années avec différents documents. Pour plus de détails, cf. chapitre «les textes de référence et dates clés» pages 105 à 107 de ce rapport.

ENGAGEMENTS EXTERNES

4.11

Expliquer dans quelle mesure et comment l'organisation a adopté la démarche ou le principe de précaution

La protection du consommateur repose sur l'application du principe de «Due Diligence» s'appuyant chez Danone sur une équipe d'experts scientifiques interne à l'entreprise et sur un réseau externe d'experts internationaux.

Les Systèmes de Management de la Sécurité Alimentaire, fondés sur la norme internationale ISO 22000, garantissent une mise en œuvre des mesures de maîtrise des risques dans ce domaine sur l'ensemble des activités.

Une revue périodique des risques au niveau des processus clés de la plupart des filiales (démarche Vestalis) permet également de s'assurer que les précautions sont prises afin de réduire l'impact et/ou la probabilité des risques identifiés. Cette question est également adressée dans le cadre de l'indicateur PR1, relatif à la santé et à la sécurité des consommateurs.

4.12

Chartes, principes ou autres initiatives volontaires d'origine extérieure, dans le domaine économique, environnemental et social, auxquels l'organisation souscrit ou donne son aval

Les engagements de Danone, tels que définis dans les **Principes de Conduites des Affaires**, reposent sur un certain nombre de principes qui font référence aux textes internationaux suivants :

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- les conventions internationales de l'Organisation Internationale du Travail ;
- les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement économique à l'intention des entreprises multinationales ;
- le Pacte Mondial (Global Compact) concernant les droits de l'Homme, les droits de l'Homme au travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

Danone est adhérent au Pacte Mondial des Nations-Unies depuis 2003 et a reconfirmé son engagement en 2009. Parallèlement, en 2005, les 7 Principes Sociaux Fondamentaux issus des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ont été intégrés aux conventions Danone - UITA.

Au-delà de ses filiales, Danone a souhaité étendre ces Principes Sociaux Fondamentaux à l'ensemble de ses fournisseurs avec la mise en place de la démarche RESPECT. Depuis 2009, celle-là s'est enrichie des Principes Environnementaux et Ethiques que tous les fournisseurs se doivent de respecter.

Ces engagements sont ancrés dans les valeurs de Danone et dans les fondements de la démarche Danone Way. Ces engagements s'appliquent à l'ensemble des salariés des sociétés contrôlées par Danone partout dans le monde. Danone s'engage à promouvoir ces principes auprès de l'ensemble des sociétés dans lesquelles il détient une participation.

4.13

Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts et/ou groupes et organismes de pression nationaux ou internationaux

Danone a pour principe d'adhérer à toutes les associations professionnelles sectorielles ou nationales représentatives de l'industrie alimentaire, légalement constituées et reconnues. Le groupe encourage ses managers à participer activement aux travaux de ces associations tant au niveau local que central. Danone ou ses filiales sont membres de toutes les associations nationales représentatives de l'industrie alimentaire dans les pays de l'Union Européenne où le groupe est présent, ainsi qu'à l'organisation des industries agro-alimentaires et des boissons (Food & Drink Europe) qui représente les industriels au niveau de l'Union Européenne. Danone est membre de plus de 100 associations de cette nature.

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

4.14

Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation, exemples de groupes de parties prenantes : les communautés, la société civile, les clients, les actionnaires, les fournisseurs et les salariés, les autres travailleurs et leurs syndicats

La démarche Danone Way lancée en 2001 a été mise en œuvre pour répondre à l'objectif de dialogue et de prise en compte des impacts auprès des parties prenantes de l'entreprise qui ont été définies comme telles à l'origine de la démarche : consommateurs, fournisseurs, environnement, salariés, actionnaires, communautés locales (scientifiques, riverains, représentants des pouvoirs publics et des organisations non gouvernementales). L'évaluation annuelle faite par chaque filiale sur les thématiques Danone Way permet au groupe de s'assurer de l'intégration réelle des parties prenantes dans les différentes problématiques (nutrition- santé, salariés, environnement, communautés locales, etc.).

De plus, depuis plusieurs années, Danone s'est engagé dans une démarche de dialogue avec les acteurs de la société civile. L'objectif est non seulement de développer une écoute active des évolutions et des attentes des différentes parties prenantes mais également d'engager l'entreprise dans des démarches de partenariat, voire de co-création avec ces acteurs comme l'illustrent de nombreuses initiatives et projets développés en partenariat avec des ONG, avec le soutien des fonds mis en place par Danone. *(Pour plus d'informations sur l'approche de Danone auprès de ses parties prenantes, voir la partie relative à la stratégie envers les parties prenantes en pages 92 à 99 de ce rapport).*

4.15

Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer

Danone a développé depuis plusieurs années des **outils spécifiques de dialogue** pour accompagner les filiales dans leurs interactions avec les différentes parties prenantes **au niveau local** : l'outil «**stakeholders mapping**» permet d'identifier les parties prenantes de l'entreprise, de faire une analyse des enjeux et de leurs attentes et de définir les priorités de communication. Il présente également les bonnes pratiques existantes dans différents pays où le groupe opère. L'ensemble des filiales sont invitées à réaliser le «**stakeholders mapping**» tous les ans ; celui-là fait partie de l'évaluation des fondamentaux (GOV3 - Communautés locales) de Danone Way.

De plus, un **kit Affaires Publiques** a été formalisé en 2011 et diffusé aux Correspondants dans les filiales en janvier 2012. Cet outil présente de manière synthétique et pédagogique le champ d'action en tant que Correspondant Affaires Publiques Danone. Il définit les usages à respecter dans les échanges avec les parties prenantes (les élus, les pouvoirs publics, les leaders d'opinion ...) et met à disposition des fiches pratiques pouvant accompagner quotidiennement les correspondants.

Ce kit permet ainsi de réaliser l'identification exhaustive des enjeux locaux, puis leur qualification afin de prioriser ces enjeux, d'identifier les acteurs liés à ces enjeux puis les cartographier en fonction de leur position et de leur influence et enfin déterminer le mode de veille le plus approprié qui permette de suivre l'évolution de ces enjeux et du positionnement des acteurs.

L'objectif de Danone est également d'intégrer dans la réflexion stratégique des filiales la prise en compte des parties prenantes. Pour cela, des **outils méthodologiques de réflexion stratégique** ont été développés depuis 2010-2011 afin d'ancrer la prise en compte des attentes des parties prenantes dans le plan stratégique à moyen terme des filiales au niveau local, que ce soit pour construire une stratégie développement durable au sens large, ou pour renforcer l'axe nutrition - santé. Ces supports méthodologiques sont intégrés dans les programmes de formation du groupe à destination des Comités de Directions et des équipes expertes sur les sujets : **Sustainability Roadmap, Sustainability Land** (*pour plus de détail, cf. page 207 de ce rapport*) ou **Credibility Land**, dont l'objectif est de définir une stratégie nutrition et santé pour les filiales fondée sur une analyse fine de ses parties prenantes (consommateurs, institutions publiques, ONG, salariés, etc.).

4.16

Démarche de ce dialogue, fréquence par type et par groupe de parties prenantes

L'approche de Danone est de favoriser le dialogue avec les parties prenantes au niveau des filiales afin d'être au plus près des problématiques locales.

Le dialogue peut prendre différentes formes dans chaque filiale (réunions régulières des «Advisory board» sur les sujets nutrition - santé, par exemple) et la fréquence est adaptée en fonction des enjeux locaux. Le groupe ne consolide pas en central toutes les actions menées par ses différentes filiales dans ce domaine.

En revanche, au niveau du groupe, des rencontres régulières (5 fois par an) sont organisées avec certaines organisations comme les représentants de l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Agro-alimentaire) sur les sujets sociaux.

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

4.17

Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu

L'écoute des parties prenantes est une composante clé de la stratégie de développement durable de Danone pour connaître les attentes de ses clients, ses consommateurs, ses salariés, ses fournisseurs, des scientifiques, des riverains de ses implantations, des représentants des pouvoirs publics et des organisations non gouvernementales. La prise en compte des attentes des parties prenantes est à la source de la démarche Danone Way initiée depuis 2001 et est fortement ancrée dans la culture et la démarche sociétale de Danone.

Les spécificités de la stratégie de dialogue de Danone avec les parties prenantes sont développées *en pages 92 à 99 de ce rapport*.

L'approche de Danone est de favoriser le dialogue avec les parties prenantes au niveau des filiales ; le groupe ne consolide pas en central toutes les actions menées par ses différentes filiales dans ce domaine. Cependant, au niveau central du groupe, l'écoute des attentes des parties prenantes permet aussi à l'entreprise d'avancer sur les préoccupations clés partagées et de lancer des initiatives permettant d'y répondre.

En 2011, par exemple, Danone a signé un accord-cadre avec l'UITA sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress (*cf. page 191 de ce rapport*) ; dans cette même veine, Danone poursuit également le programme Dan'Cares visant à renforcer la couverture médicale pour l'ensemble des salariés des filiales du monde entier (*pour plus de détail, cf. pages 43 et 44 de ce rapport*).



PERFORMANCE

INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE	143
PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ	145
IMPACTS ÉCONOMIQUES ET IMPACTS INDIRECTS	147



EC1

Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs de capitaux et aux États

Pour les données relatives à la valeur économique directe créée, la valeur économique distribuée et la valeur économique non répartie, *se reporter au Document de Référence, chapitres 4.1 et 5.*

EC2

Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques

En 2011, les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés à environ 46,8 millions d'euros, soit environ 5% des investissements industriels totaux du groupe : ceci représente une augmentation de 21% par rapport à 2010.

Les principales catégories d'investissements sont les suivantes :

- mise en conformité environnementale : traitement des déchets, traitement des eaux usées, stations d'épuration, mesure du bruit, qualité de l'air etc... Ces investissements diminuent de 27% par rapport à 2010 en raison des efforts déjà réalisés dans ce domaine les années précédentes ;
- investissements destinés à la réduction des émissions de CO₂ (économie d'énergie, utilisation d'énergie renouvelables, logistiques, écoconception des emballages). Ces investissements augmentent de 15%, la réduction de l'empreinte carbone étant un objectif prioritaire du groupe.

De plus, depuis sa création en 2010, le processus d'approbation des «Green Capex» (investissements pour la protection de l'environnement) permet le financement de projets à forte contribution environnementale qui n'auraient pas été acceptés dans le cadre normal de l'approbation des investissements du fait de leur rentabilité inférieure aux standards du groupe, en valorisant le nombre de tonnes de CO₂ réduites grâce à ces projets.

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées à environ 105,2 millions d'euros en 2011. Elles comprennent pour 32,2 millions d'euros la gestion des déchets, de l'eau, de l'air et les taxes environnementales autres que les cotisations sur les emballages. Ces dernières se sont élevées à 54,5 millions d'euros en 2011.

D'autre part, un travail complet d'identifications des risques et opportunités liés aux changements climatiques a été réalisé dans le cadre de la réponse de Danone au questionnaire du Carbon Disclosure Project. Ce travail comprend une liste des risques et opportunités (économiques, réglementaires, industriels, fiscaux, etc.) décrits selon trois catégories :

- les changements de réglementations ;
- les changements de paramètres climatiques ;
- les changements liés à d'autres impacts dus au changement climatique (comportement des consommateurs).

Pour chaque risque et chaque opportunité ont été évalués l'échéance, la probabilité et l'impact potentiels s'y rattachant, ainsi que les mesures préventives mises en place par le groupe pour les traiter.

EC3

Étendue de la couverture des retraites avec des plans de retraite à prestations définies (de base)

Environ 180 cadres ayant le statut de Directeur, et qui étaient sous régime de retraite de droit français au 31 décembre 2003, sont éligibles sous certaines conditions, notamment d'ancienneté et de présence, au bénéfice d'un régime de retraite à prestations définies.

Ce système prévoit le versement d'une rente, sous conditions de présence du bénéficiaire dans le groupe au moment du départ à la retraite, en fonction de son ancienneté et de ses derniers salaires. La rente est versée après déduction de certaines pensions (correspondant, pour une première catégorie de Directeurs groupe, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis au cours de leur vie professionnelle, et pour une seconde catégorie de Directeurs groupe à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis du fait de la mise en place de régimes de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par Danone) et peut atteindre au maximum 65% des derniers salaires. En cas de départ du groupe avant l'âge de 55 ans ou de décès avant l'âge de départ en retraite, le salarié perd l'intégralité des droits à ce régime, étant précisé qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée. Ce régime de retraite a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003.

EC4

Subventions et aides publiques significatives reçues

Cet indicateur n'est pas suivi au niveau de Danone.

SUPP EC5

Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels

Ces données sont issues de «Magnitude», système d'information dédié au pilotage des informations sociales du groupe.

EC5 - Ratio salaire minimum / Salaire légal minimum

	2010		2011	
	Nombre de filiales	% total des employés	Nombre de filiales	% total des employés
Filiales pour lesquelles le rapport «salaire minimum dans la filiale»/«salaire minimum légal» est supérieur à 1	121	78,2%	122	85,7%
Filiales pour lesquelles le rapport «salaire minimum dans la filiale»/«salaire minimum légal» est égal à 1	24	14,5%	14	5,2%
Filiales pour lesquelles aucun salaire minimum légal n'existe	17	1,3%	15	4,0%
Total reporté	162	94%	151	95%
Total non reporté	13	6%	24	5%
Total global Danone	175	100%	175	100%

Ces chiffres sont donnés à base comparable par rapport à 2010.

Le salaire d'entrée de base est supérieur au salaire minimum local pour la grande majorité des sites (122 filiales), regroupant plus de 85% des employés du groupe. Il est égal au minimum légal pour 14 filiales, soit 5,2% des employés. Enfin, il n'y a pas de minimum légal pour 15 des filiales.

Par rapport à l'année 2010, on note un mouvement aux extrémités : augmentation du nombre d'employés dont le salaire d'entrée de base est supérieur au salaire légal, et également augmentation de ceux travaillant dans une filiale sans salaire minimum légal.

PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ

EC6

Politique, pratiques et part de dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels

Cet indicateur n'est pas suivi au niveau de Danone.

EC7

Procédure d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels

Danone est avant tout un employeur local avec 95,2% de ses 15 552 Managers et Dirigeants employés localement.

Pour les dirigeants, l'ambition de Danone est d'atteindre 80% de cadres dirigeants locaux dans tous les Comités de Direction. Fin 2011, 76% des Directeurs ont été embauchés localement.

	2010	2011
Effectifs totaux (Dirigeants et Managers)	13 984	15 552
dont effectifs internationaux	649	739
% d'effectifs internationaux	4,6%	4,8%
% d'effectifs locaux	95,4%	95,2%
Effectifs des Comités de Direction (hors «Executives»)	879	1 058
dont effectifs internationaux	234	254
% d'effectifs internationaux	26,6%	24,0%
% d'effectifs locaux	73,4%	76,0%

EC08

Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit

Danone participe à de nombreuses actions visant à soutenir les initiatives d'intérêt public dans le cadre de sa mission, «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre». En 2011, l'entreprise a mené trois grands chantiers, en partenariat avec des institutions et organismes publics ainsi qu'avec des ONG, visant spécifiquement la santé et l'éducation nutritionnelle afin de promouvoir le bien-être des enfants.

La lutte contre le gaspillage alimentaire : deux exemples de collaboration entre Danone et des banques alimentaires en Espagne et en Argentine

Juntos Ayudamos el Doble (Espagne)

Juntos Ayudamos el Doble (Ensemble, aidons deux fois plus) est un programme d'innovation sociale développé conjointement par la Fédération Espagnole des Banques Alimentaires (FESBAL) et Danone, dans le cadre duquel l'entreprise s'engage, en véritable partenaire stratégique, à procéder régulièrement à des dons de produits.

Les actions menées par Danone en Espagne dans le domaine de la santé et de la nutrition, en partenariat avec la Banque Alimentaire, profitent aux plus démunis. Les banques alimentaires sont des organisations à but non lucratif, animées par des bénévoles, dont le but est de récupérer les excédents alimentaires afin de les redistribuer aux populations dans le besoin, évitant ainsi le gaspillage ou une utilisation abusive.

Danone a dépassé son objectif initial de doublement de l'aide, avec des dons s'élevant à plus de 10 millions de produits.

En 2010, Danone et la Banque Alimentaire ont créé *Juntos Ayudamos el Doble*, un programme socialement innovant qui montre comment une entreprise peut travailler efficacement avec une banque alimentaire. Cette collaboration entre l'industrie agroalimentaire et un réseau d'organisations à but non lucratif est novatrice dans la mesure où l'entreprise doit s'affirmer non comme un collaborateur ponctuel mais comme un fournisseur régulier de la Banque Alimentaire. Dans ce contexte, outre les dons occasionnels d'excédents, Danone a analysé avec la Banque Alimentaire ses capacités de stockage frigorifique et ses plannings de distribution afin que les dons répondent à ses besoins, la Banque Alimentaire étant considérée comme un client à part entière. Cette méthode permet d'éviter les irrégularités, les problèmes d'approvisionnements et les incertitudes quant aux stocks disponibles chaque semaine pouvant être distribués aux plus démunis. Grâce à ce projet, Danone a dépassé son objectif de doublement des dons par rapport aux années précédentes, ceux-ci atteignant plus de 10 millions de produits par an depuis 2010.

De plus, Danone permet aux consommateurs de participer au projet, en faisant des dons supplémentaires par l'intermédiaire du site Internet «Gananones». La collaboration entre Danone et la Banque Alimentaire va bien au-delà des dons de produits.



IMPACTS ÉCONOMIQUES ET IMPACTS INDIRECTS

Le partenariat entre Danone et la Banque Alimentaire s'inscrit dans une approche globale comportant plusieurs axes :

- **sensibilisation du public** : Danone a mené en Catalogne une campagne de sensibilisation sur les ressources alimentaires et la faim, contribuant ainsi à l'éducation de la population et à la participation du public aux initiatives de solidarité. Par cette campagne de sensibilisation, l'entreprise a voulu informer le public et lui faire prendre conscience de la crise alimentaire actuelle et de son impact sur le «Quart Monde» ;
- **les Bénévoles de Danone (Danone Corporate Volunteer)** : Le programme *Juntos Ayudamos el Doble* a été mené par une équipe transversale composée de membres de différents départements de Danone et d'employés des banques alimentaires. Depuis, les collaborateurs de Danone ont mené des actions de bénévolat, en mettant à disposition leurs compétences professionnelles pour assurer un travail de conseil. De plus, les collaborateurs et leurs familles ont participé bénévolement à des campagnes de collecte organisées par les banques alimentaires ;
- **campagnes de dons auprès des clients** : La Banque alimentaire, Carrefour et Danone ont organisé en 2011 une campagne baptisée «L'Euro de la solidarité», reposant sur le principe suivant : pour chaque achat de pack multi-formats, le groupe Danone s'engageait à verser un euro à la Banque Alimentaire afin de contribuer à la distribution des excédents alimentaires de l'Union Européenne (35 000 tonnes).

En 2011, Danone s'est vu remettre par les banques alimentaires espagnoles le «Premio Espiga de Oro» (Epi d'Or). Le Comité Exécutif de la Fédération Espagnole des Banques Alimentaires a décerné ce prix à Danone à l'unanimité. Ce prix est remis chaque année à la société ou entité qui, selon la Fédération, l'a soutenue le plus activement. Le président de Danone Espagne, Javier Robles, a reçu le prix le 20 octobre 2011.

Action sociale de Danone (*Compromiso Social Danone*), notre philosophie d'entreprise

Le projet *Juntos Ayudamos el Doble* s'inscrit dans le cadre du programme «Action sociale de Danone», programme qui permet à l'entreprise de perpétuer sa longue tradition de responsabilité sociale. Le programme *Compromiso Social Danone* (CSD) témoigne de l'engagement déterminé et constant de l'entreprise dans le domaine de la santé et de la nutrition. Avec le projet *Juntos Ayudamos el Doble*, Danone réaffirme sa volonté d'«apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», y compris aux plus démunis.



Collaboration avec les banques alimentaires en Argentine

0 gaspillage : tel est l'objectif ambitieux visé par les banques alimentaires argentines et les sociétés locales du groupe Danone, représentées par la Fundación Danone.

En Argentine, Danone a noué en l'espace d'une dizaine d'années, un partenariat stratégique avec le réseau des banques alimentaires et en particulier avec la Banque Alimentaire de Buenos Aires, la plus importante du pays, l'objectif étant de dépasser le stade du don pour favoriser l'accès du plus grand nombre à une alimentation de qualité.

«Collaborer avec une banque alimentaire est une solution très pratique pour un groupe agroalimentaire, surtout dans les pays les plus vulnérables du point de vue social et économique. Les banques alimentaires sont en effet pour Danone un interlocuteur unique qui réunit toutes les organisations qui sollicitent des dons et de plus, elles permettent la traçabilité des produits, point essentiel au regard des normes de qualité et de sécurité alimentaire de Danone», souligne l'équipe de la Fundación Danone. «Dans la plupart des pays où elles sont implantées, les banques alimentaires jouissent par ailleurs d'une solide réputation et entretiennent des relations privilégiées avec le tissu industriel».

Aujourd'hui, la Fundación Danone gère les dons de produits qui ont été retirés de la vente en raison de la proximité de la date de péremption ou de problèmes commerciaux ou de production exceptionnels. Les différents départements de l'entreprise mis à contribution - supply chain, ventes ou logistique - assurent avec dévouement et enthousiasme l'approvisionnement des banques alimentaires en conjuguant sécurité et efficacité, évitant ainsi la destruction des produits, pour le bien non seulement de la collectivité mais aussi de l'entreprise, qui réalise au passage des économies. En 2011, les dons ont augmenté de près de 50 % grâce à l'efficacité des procédures et à la mobilisation des équipes.

Mais cette relation ne se limite pas aux dons et c'est pourquoi la Fundación Danone, qui est membre du comité des principaux donateurs de la Banque Alimentaire de Buenos Aires, a lancé en 2011 les ateliers *Alimentando Redes* (réseaux de l'alimentation) dans le but de développer, au sein des organisations sociales bénéficiaires de la banque alimentaire (centres sociaux, soupes populaires, garderies...), le concept de réseau, axé sur le partage des ressources et l'optimisation des achats, des projets et des dépenses. Lors de ces ateliers, les bénéficiaires ont travaillé à l'élaboration d'un guide des ressources communes, ont participé à des sessions visant à développer l'esprit d'équipe et ont pu entrer directement en contact avec les représentants de la Banque Alimentaire.

Le réseau des banques alimentaires a par ailleurs été le premier bénéficiaire du programme (Nutrición)² (*Nutrición al Cuadrado*, ou «nutrition au carré»), programme de la Fundación Danone visant à promouvoir une alimentation saine. Dans ce cadre, neuf banques alimentaires ont accueilli des formations *Nutrición al Cuadrado* et ont reçu des kits destinés aux centres sociaux, soupes populaires et autres organisations bénéficiaires des banques alimentaires.

Rapprocher les banques alimentaires du monde de l'entreprise fait également partie de ce projet et dans cette perspective, la Fundación Danone a présenté le travail des banques alimentaires aux membres des comités de direction de certaines filiales de Danone, à des clients et ainsi qu'à des entreprises d'autres secteurs, à l'occasion de «learning expeditions» très enrichissantes. A titre d'exemple, la Banque alimentaire de Buenos Aires a été l'ONG choisie par l'équipe Danone de marketing de la distribution pour participer à une importante manifestation visant son segment traditionnel.

IMPACTS ÉCONOMIQUES ET IMPACTS INDIRECTS

Plus de 33 000 petites entreprises étaient invitées à l'événement et ont contribué par leur présence à la campagne de collecte de la Banque Alimentaire.

Pour les années à venir, de nombreux défis se profilent mais la priorité restera le développement des compétences des organisations en contact avec les bénéficiaires directs de l'aide alimentaire, et de soutenir les banques alimentaires du pays en leur donnant davantage de moyens.

Informations détaillées et chiffres clés :

<http://redbancosdealimentos.org>

www.bancodealimentos.org.ar

www.fundaciondanone.org.ar

Education nutritionnelle des enfants

Eat Like a Champ (Royaume-Uni)

Eat Like A Champ est un programme d'éducation nutritionnelle ciblant les écoles primaires et qui s'inscrit dans le cadre de la lutte contre les mauvaises habitudes alimentaires et la sédentarité des enfants, deux problèmes de plus en plus préoccupants.

La Grande-Bretagne est le champion européen du surpoids (plus d'un enfant sur trois) et de l'obésité (un enfant sur six). Si les comportements ne changent pas rapidement, 90 % de la population britannique pourrait être en surpoids ou victime d'obésité d'ici à 2050. Les recherches montrent que si les enfants comprennent l'intérêt de manger sain et équilibré, la majorité d'entre eux n'intègrent pas ce principe dans leurs habitudes alimentaires.

La filiale locale, Danone United Kingdom, a décidé d'aider le gouvernement dans sa lutte contre ce fléau en créant *Eat Like A Champ*, un programme socialement innovant visant un triple objectif :

- intéresser les enfants aux questions de nutrition en les incitant à adopter les bonnes habitudes alimentaires des champions qu'ils admirent ;
- mobiliser les salariés de Danone «UK» via un vaste programme de volontariat ;
- faire de la santé et de la nutrition les piliers de la réputation de Danone au Royaume-Uni.

Concrètement, ce programme s'articule autour de trois axes :

- **six modules interactifs et ludiques**, qui ont été créés en collaboration avec la British Nutrition Foundation afin d'assurer des messages cohérents qui s'intègrent au programme des écoles primaires. Chaque enseignant reçoit un kit complet avec tous les éléments nécessaires ;
- **des célébrités pouvant servir de modèles et de sources d'inspiration**, comme ici le groupe de street dance Diversity, ambassadeur de la campagne et vainqueur de l'émission *Britain's Got Talent* en 2009. Le groupe apparaît dans les clips et dans tous les supports utilisés en classe ;
- **un dispositif de volontariat innovant** : pendant les six semaines du programme, des volontaires de Danone sont invités à aller dans les écoles pour aider les enseignants à assurer les modules et les activités *Eat Like A Champ*.



A la fin de la campagne, tous les enfants, enseignants et volontaires de Danone qui y ont participé sont invités à rencontrer les membres du groupe Diversity lors d'un show *Eat Like A Champ* spécial, qui fait office de récompense finale pour les enfants.

Après le succès de la phase pilote, limitée à quelques écoles de Londres, en 2010, le programme *Eat Like A Champ* a été optimisé et déployé dans une cinquantaine d'écoles de la capitale britannique en 2011. En 2012, il a été étendu à plus de 500 écoles du Royaume-Uni, de l'Angleterre à l'Écosse et du Pays de Galles à l'Irlande du Nord.

L'évaluation réalisée en juillet 2011 fait état d'un changement important des comportements selon les enfants eux-mêmes : 95 % d'entre eux déclarent qu'ils ont adopté des habitudes alimentaires plus saines après avoir suivi le programme. Les premières campagnes ont convaincu l'ensemble des parties prenantes que les célébrités avaient un rôle très important à jouer pour faire passer le message sur la santé auprès des enfants. En 2012, l'objectif sera de réunir des preuves plus concrètes encore du changement d'habitudes alimentaires chez les enfants qui ont participé à *Eat Like A Champ*.

A cette fin, Danone «UK» a signé un partenariat avec le School Food Trust pour réaliser une étude indépendante. De ce rapport dépendra en partie l'avenir de *Eat Like A Champ*, l'objectif pour l'instant étant de devenir un partenaire incontournable dans le domaine de l'éducation nutritionnelle et de couvrir 5 000 écoles primaires d'ici à 2015.

Pour en savoir plus sur la campagne, rendez-vous sur :
www.eatlikeachamp.co.uk
www.youtube.com/user/eatlikeachamp

Aide d'urgence dans les zones sinistrées. Que ce soit à Haïti ou plus récemment au Japon, les salariés de Danone se sont tous mobilisés pour porter secours aux sinistrés.

Danone per Haïti (Italie)

En 2009, les salariés de Danone Italie ont choisi un projet de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) parmi huit idées, toutes proposées par des équipes internes. Ce projet visait la malnutrition en Haïti et s'inscrivait dans le cadre d'une collaboration avec la Fondazione Francesca Rava - Nuestros Pequeños Hermanos (N.P.H). Italia Onlus, ONG italienne présente en Haïti depuis de nombreuses années.

Au lendemain du tremblement de terre de 2010, le projet s'est concentré sur la situation d'urgence dans l'île. Quelques jours après le séisme, les salariés de Danone ont levé des fonds, dont le montant a été multiplié par 10 par l'entreprise.

Baptisé «Danone per Haiti», le nouveau projet consistait à créer un nouveau type de yaourt utilisant les rations de riz distribuées au sein du réseau de distribution de N.P.H. dans les zones les plus pauvres du pays. Grâce à l'ensemble de nos partenaires, plus de 4,6 millions de portions de riz ont pu être distribuées en seulement huit mois.

Danone Italie a également lancé un blog dédié (www.danoneperhaiti.it), et créé des pages sur les principaux réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Flickr) pour attirer l'attention quant à la situation du pays et couvrir en temps réel l'évolution du projet.



IMPACTS ÉCONOMIQUES ET IMPACTS INDIRECTS

En 2010, une équipe de football haïtienne venant de l'orphelinat de N.P.H. s'est rendue en Italie pour participer à la Danone Nations Cup (DNC), puis en Afrique du Sud pour disputer la finale mondiale en tant que 40^{ème} pays participant.

En 2011, le projet s'est recentré sur son objectif initial : la lutte contre la malnutrition. Chaque pack vendu est lié à un programme de santé et grâce à la participation des consommateurs, des soins médicaux ont pu être apportés à plus de 1 200 enfants haïtiens, soutenant ainsi la lutte contre la malnutrition menée par l'hôpital Saint Damien de N.P.H., le seul hôpital pédiatrique gratuit du pays, qui vient en aide à des milliers d'enfants chaque année. Tout comme en 2010, une équipe de football haïtienne a disputé la finale mondiale de la DNC, cette fois à Madrid.

En 2012, l'objectif est de poursuivre le programme et d'améliorer encore les résultats. Trois ans après le succès de la première édition, un nouveau concours d'idées pour des projets de RSE sera ainsi organisé.

Situation d'urgence au Japon

Au lendemain de la catastrophe de Fukushima, deux grands types d'actions ont été mises en place :

- Contribution au plan d'action d'urgence par l'approvisionnement en eau minérale ;
- Campagne de dons impliquant les «Danoners». Danone a donné 306 000€, 81 000€ provenant d'autres filiales ou de dons individuels de «Danoners».

De plus, un programme à moyen/long terme a été lancé afin d'accompagner la réinstallation des agriculteurs de la région. Un premier versement de 100 000€ a été effectué par l'intermédiaire du fonds Danone pour l'Ecosystème afin de concevoir un programme sur la base d'une évaluation claire des besoins.

D'autres programmes et d'autres projets ont été lancés par les filiales de Danone à travers le monde.

Restos du cœur : Depuis 3 ans un partenariat toujours plus fort !

Pour la troisième année du partenariat de Danone avec les Restos du Cœur en France, les 3 axes du partenariat ont rencontré un vif succès.

Tout d'abord la participation à la collecte : environ 1 300 «Danoners» y ont participé en 2011, un chiffre en constante augmentation depuis le début du partenariat (1 054 participants en 2009 et 1 124 en 2010). Leur aide a contribué à collecter l'équivalent d'1,7 millions de repas dans les magasins Carrefour et Carrefour Market.

Ensuite, 1 million de repas ont été co-financés par Danone et Carrefour à la suite d'une opération promotionnelle en magasin. En parallèle, une campagne a été lancée sur les réseaux sociaux, qui a permis d'offrir 22 750 repas en plus aux Restos du Cœur grâce aux messages relayés par des blogueurs.

Enfin, le mécénat de compétence, troisième volet du partenariat, a permis à 35 bénévoles des Restos du Cœur de bénéficier en 2011 d'une formation à la nutrition dispensée par des professionnels de Danone.

En 2011, le partenariat Danone - Restos Du Cœur se renouvelle plus fort que jamais.

Enfin, deux programmes ont été menés par des filiales du pôle Nutrition Infantile :

- un programme pédiatrique au Sénégal par la filiale Nutricia Spain : voir le site www.pediatrasenseneegal.blogspot.com ;
- un programme de prévention de la malnutrition au Togo par la filiale Nutricia Belgium : voir le site www.supportinglife.belfi/home-2.

EC9

Compréhension et description des impacts économiques

Compréhension et description des impacts économiques

Danone a toujours eu une vision de son activité intégrant à la fois les enjeux économiques (salaires versés, achats et sous-traitance, impôts locaux, etc.), et également sociétaux (emploi, apport de savoir-faire, formation, appui aux initiatives locales, contribution à l'éducation dans des domaines d'expertise, opérations de partenariat avec l'environnement). La capacité de l'entreprise à développer des relations positives avec son territoire ou son environnement local joue un rôle non négligeable dans sa performance globale. L'entreprise doit trouver le juste équilibre entre cette implication sociétale et la finalité économique qui est sa raison d'être.

L'engagement de Danone pour les communautés locales s'inscrit dans la ligne du «double projet économique et social», à savoir :

- connaître les acteurs locaux et développer des liens durables avec eux ;
- participer au développement économique et social de son bassin d'emploi ;
- développer des produits accessibles au plus grand nombre ;
- participer au maintien de l'activité et de l'emploi en réindustrialisant les sites du groupe qui font l'objet d'une restructuration.

-  APPROVISIONNEMENTS
-  DISTRIBUTION
-  RECYCLAGE
-  SERVICES À LA PERSONNE
-  DEVELOPPEMENT LOCAL

Sur ces différents axes, Danone a depuis toujours engagé dans ses filiales de nombreuses actions (par exemple : l'APIEME à Evian, le CEPIV à Volvic, l'Usine AQUA de Klaten en Indonésie, etc.) visant au développement économique et social des territoires sur lesquels le groupe est implanté.

Par ailleurs, dans le cadre défini par le Fonds Danone pour l'Ecosystème, 29 filiales (qui représentent 35% du chiffre d'affaires du groupe) se sont engagées aux côtés de plus de 27 partenaires - principalement des ONG - dans la co-création d'un ou plusieurs projets visant à développer l'écosystème de ces filiales. Ces initiatives ont été lancées dans plus de 17 pays du monde (cf. planisphère).

Ces 35 projets, dont 34 sont actifs aujourd'hui et qui représentent un investissement de 23,4 millions d'euros, ont eu un impact direct sur les emplois d'un peu plus de 3 000 personnes (emplois créés et/ou consolidés) et ont l'ambition de toucher plus de 37 000 personnes. Les phases ultérieures des projets entrepris représentent quant à elles environ 25 millions d'euros.



PERFORMANCE

INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

MATIÈRES	156
ÉNERGIE	157
EAU	160
BIODIVERSITÉ	163
ÉMISSIONS, EFFLUENTS ET DÉCHETS	167
PRODUITS ET SERVICES	173
RESPECT DES TEXTES	176
TRANSPORT	176
GÉNÉRALITÉS	179
LA GOUVERNANCE	181



Nombre de sites certifiés ISO 14001

Danone a construit sa politique de management environnemental autour du référentiel international de la norme ISO 14001. Les nombreux guides créés à partir de cette norme permettent aux sites industriels d'avancer vers la certification. La certification ISO 14001 est un prérequis pour obtenir le plus haut niveau de performance dans le cadre des audits environnementaux GREEN (*cf. page 37 «Maîtriser et renforcer les fondamentaux»*). Fin 2011, 94 sites Danone sur 163 sont certifiés ISO 14 001.

Le taux de couverture, en nombre de sites ayant reporté les données, est passé de 94% en 2010 à 99% en 2011 (périmètre hors Unimilk). En 2010, ce taux de couverture représentait 98% du chiffre d'affaires du groupe. Pour les données 2011, le taux de couverture représente plus de 99% du chiffre d'affaires du groupe (périmètre hors Unimilk).

Dans les tableaux ci-après, les variations par rapport à l'année 2010 sont calculées à périmètre comparable, soit sur le périmètre des sites industriels présents sur les deux exercices (exclusion des sites industriels acquis ou démarrés en 2011 et des sites industriels sortis ou fermés en 2011).

	2010	2011
Nombre total de sites (hors Unimilk)	157	163
Nombre total de sites certifiés ISO 14001	88	94 ✓
Pourcentage de sites certifiés ISO 14001	56%	58%
Couverture (Pourcentage de sites ayant reporté des données, hors Unimilk)	94%	99%

✓ Chiffres 2011 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

MATIÈRES

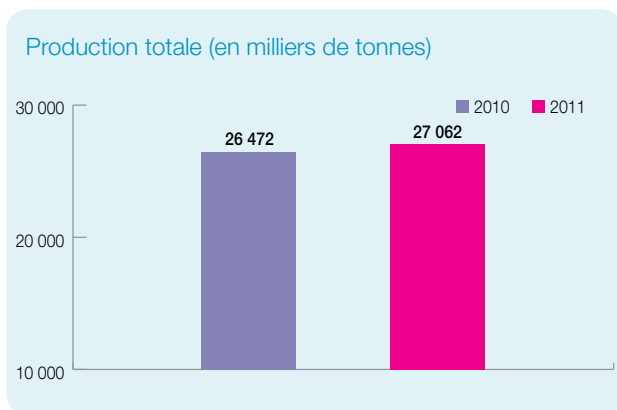
EN1

Consommation de matières en poids ou en volume

	2010	2011	Variation 2010/2011 à périmètre comparable
Production totale (milliers de tonnes)	26 472	27 062 <input checked="" type="checkbox"/>	+4%

Chiffres 2011 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

La production totale en tonnes a augmenté de 4% à périmètre comparable 2010/2011 en raison notamment d'une hausse de la production des pôles Eaux et Nutrition Infantile.



EN2

Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées

Plus d'un tiers des emballages primaires et secondaires du groupe sont issus de matériaux recyclés, dont 73% pour les cartons.

Pour les emballages plastiques, le groupe vise à accroître la proportion de PET recyclé (rPET) utilisé dans ses bouteilles. Plusieurs marques du pôle Eaux telles que Volvic, Evian et Bonafont utilisent déjà du rPET.

A fin 2011, la part mondiale de rPET est de 10%. Pour Bonafont, le taux de rPET utilisé en 2011 s'élève à 25%.

Pôle Eaux	2008	2009	2010	2011
% rPET (g rPET/g PET)	4%	8%	10%	10%

Malgré les contraintes de disponibilité du PET recyclé, liées aux investissements nécessaires à la fiabilisation de la filière qui se réalisent par étapes, Danone a réussi à maintenir le taux moyen d'utilisation de PET recyclé en 2011, avec une ambition long terme d'atteindre 50%.

EN3 Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire

MWh	2010	2011
Gaz naturel	1 502 693	1 495 749
Fuel lourd	351 496	232 340
Fuel domestique	85 028	143 990
Butane/propane	71 888	66 147
Charbon	243 194	203 383
Autres sources	16 679	0
Consommation d'énergie directe	2 270 978	2 141 609
Energie thermique renouvelable (produite sur site)	4 228	23 636
Vapeur achetée	108 326	118 327
Consommation d'énergie thermique (avec vapeur)	2 383 532	2 283 572
Intensité de la consommation en énergie thermique (en kWh/tonne de produit)	90,0	84,4

La consommation d'énergie thermique baisse alors que la production du groupe augmente. Cela illustre une amélioration de l'intensité énergétique thermique qui passe en 2011 à 84,4 KWh/tonne de produit, soit un progrès de 6,3% par rapport à 2010. Cette évolution est le résultat de plans de progrès continus et de la mise en place de nouvelles solutions plus vertueuses pour l'environnement.

A noter, le démarrage en août 2011 de la chaudière biomasse de l'usine de Poços de Caldas au Brésil, qui a généré 18 000 MWh d'énergie thermique en 2011, réduisant d'autant la consommation d'énergie fossile (fuel lourd) pour ce site.

Le graphique ci-dessous représente l'évolution de l'intensité de la consommation en énergie thermique dans les sites industriels depuis 2000.

Intensité en énergie thermique dans les usines (en KWh/tonne de produit)



ÉNERGIE

EN4

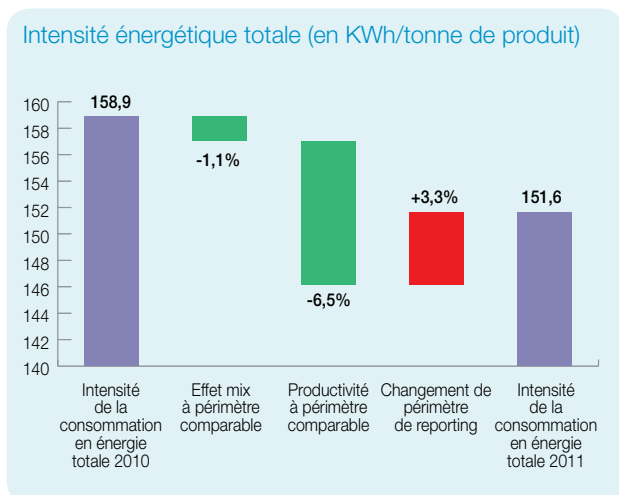
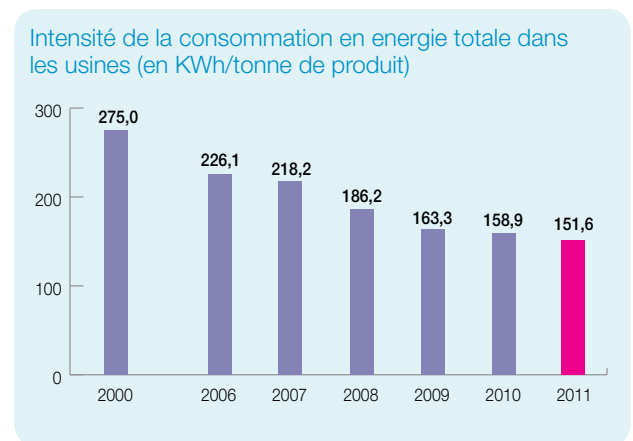
Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire

MWh	2010	2011	Variation 2010-2011 à périmètre comparable
Energie thermique (avec vapeur)	2 383 532	2 283 572	
Electricité	1 822 740	1 819 939	
dont achat d'électricité issue spécifiquement de sources 100% renouvelables	NA	91 271	
Energie totale	4 206 272	4 103 511	-3,9%
Intensité de la consommation en énergie totale (en kWh/tonne de produit)	158,9	151,6	-7,6%

☑ Chiffres 2011 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

A périmètre comparable, l'intensité en consommation d'énergie totale a été réduite de 7,6% entre 2010 et 2011. Cette évolution est principalement le fruit du déploiement de bonnes pratiques énergétiques dans toutes les divisions du groupe (cf. indicateur SUPP EN5 pour plus d'informations), ainsi que le résultat d'un léger effet mix favorable (hausse de la production sur les sites de la division Eaux).

Le graphique ci-dessous représente l'évolution de l'intensité de la consommation en énergie totale dans les sites industriels depuis 2000, sur les périmètres de reporting de chacune des années concernées.



SUPP EN5

Energie économisée grâce à l'efficacité énergétique

Une meilleure gestion de l'énergie a pu être atteinte en actionnant deux leviers principaux :

- L'optimisation de la production d'énergie sur les sites. Par exemple, l'efficacité énergétique thermique s'est améliorée de 9% au sein du pôle Nutrition Médicale ;
- L'optimisation de l'utilisation des énergies. Par exemple, l'intensité électrique s'est améliorée de 11% au sein de la division Nutrition Infantile.

Le partage des meilleures pratiques et l'émulation entre les usines ont permis en 2011 de renforcer cette dynamique d'amélioration.

Au sein du pôle Eaux, l'outil «WattWatcher», déployé sur l'ensemble des sites permet de donner des objectifs de performance adaptés à chaque usine. Depuis 2008, cet outil a déjà permis de réduire de 14% l'intensité énergétique de la division et d'éviter ainsi l'émission de 137 000 tonnes de CO₂. L'ambition est de maintenir cet effort sur les années à venir.

Au sein du pôle Produits Laitiers Frais, les universités de l'énergie appelées «Campus Energie» se poursuivent en réunissant des experts du sujet afin de déployer les meilleures pratiques dans l'ensemble des sites industriels. En 2011, 6 réunions se sont tenues dans des sites différents - en Espagne, Pologne, Russie, Chine, Argentine et France - afin de mobiliser toutes les zones géographiques. A chaque rencontre, le site accueillant la réunion fait l'objet d'un audit et un plan d'action est mis en place. Ce procédé, mené dans un esprit de concertation et de fertilisation croisée, permet de faire le lien entre les meilleures pratiques partagées dans le réseau et le travail concret d'amélioration sur le terrain. En 2012, le champ des Campus s'élargira à d'autres domaines, comme la réduction des pertes de matières premières, la réduction de la consommation d'eau ou la gestion des déchets. Ces nouveaux «Campus Nature» seront réalisés dans 8 usines au cours du premier semestre 2012 et couvriront ainsi les 8 zones où sont implantées les usines du pôle Produits Laitiers Frais.

SUPP EN6

Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelable ou à rendement amélioré : réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives

Cogénération

Plusieurs sites ont opté pour des installations de cogénération afin de produire de l'électricité et de la chaleur à partir d'une seule source d'énergie, améliorant ainsi le rendement énergétique de l'usine. La cogénération permet de récupérer jusqu'à 90% de l'énergie contre 40 à 55% sur des systèmes classiques. Sur le site de Bierun en Pologne (pôle Produits Laitiers Frais), cette pratique permet d'éviter l'émission d'environ 5 400 tonnes de CO₂ chaque année. L'usine d'Ochsenfurt en Allemagne (pôle Produits Laitiers Frais) réduit ses émissions annuelles de CO₂ de 7% grâce à cette technologie.

Energie thermique d'origine renouvelable

Au Brésil, dans l'usine de Poços de Caldas, une chaudière biomasse a été mise en route au mois d'août 2011, permettant ainsi de remplacer le fuel lourd utilisé pour la production de chaleur. Ce projet repose sur l'utilisation d'une biomasse disponible en grande quantité et renouvelable. Il utilise seulement des ressources naturelles «bois énergie» bénéficiant d'une certification durable et devrait éviter l'émission de 18 300 tonnes de CO₂ chaque année. Grâce à l'utilisation de la biomasse, l'énergie thermique utilisée par l'usine provient à 97% de sources renouvelables.

En Indonésie, les caractéristiques géologiques permettent de capter l'énergie géothermique naturelle. L'usine de Brastagi est maintenant alimentée par cette source d'énergie renouvelable et permet d'éviter l'émission d'environ 13 000 tonnes équivalent CO₂ chaque année. Danone étudie la possibilité d'étendre cette bonne pratique à d'autres sites indonésiens.

ÉNERGIE

Achat d'électricité issue spécifiquement de sources 100% renouvelables

Danone participe au développement des énergies renouvelables. En 2011, 5% de ses achats d'électricité l'ont été à partir de sources certifiées renouvelables (géothermie, énergie hydraulique...).

SUPP EN7

Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues

Cf. indicateur EN6.

EAU

EN8

Volume total d'eau prélevé, par source

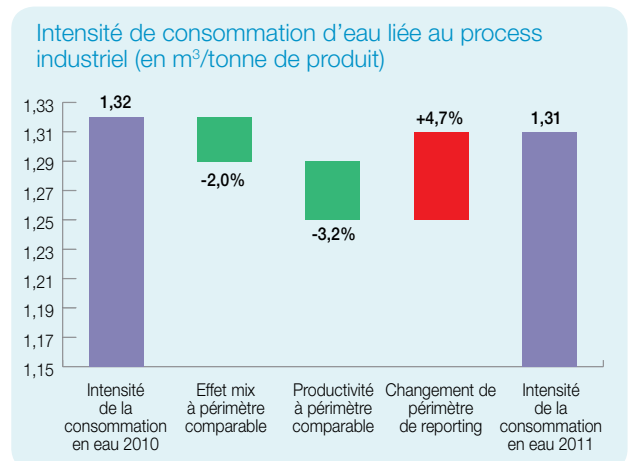
Milliers de m ³	2010	2011
Total d'eau prélevée sur le milieu environnant	56 253	57 330
· eau de forage	41 366	42 457
· eau de ville	11 470	11 055
· eau de rivière	3 417	3 818

L'eau totale prélevée comprend à la fois l'eau utilisée pour le process de fabrication et l'eau utilisée dans la formulation des produits.

Milliers de m ³	2010	2011	Variation 2010-2011 à périmètre comparable
Consommation d'eau liée au process industriel industriel	34 850	35 352 <input checked="" type="checkbox"/>	-1,4%
Intensité de la consommation d'eau liée au process industriel (en m ³ /tonne de produit)	1,32	1,31	-5,2%

Chiffres 2011 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

A périmètre comparable, l'intensité de la consommation d'eau liée au process industriel a été réduite de 5,2% entre 2010 et 2011. Cette évolution est le résultat d'un effet mix favorable (hausse de la production sur les sites de la division eau) et le fruit du déploiement des pratiques d'amélioration de la gestion et d'utilisation des ressources en eau dans l'ensemble des pôles.



Au sein du pôle Produits Laitiers Frais, les bonnes pratiques, notamment l'utilisation de l'eau dans les circuits de nettoyage, sont consolidées dans l'outil NEPTUNE et déployées dans les sites.

Au sein du pôle Eaux, l'outil WaterWatcher permet de suivre l'utilisation de l'eau dans les sites d'embouteillages et d'identifier les points d'amélioration. Le ratio d'utilisation d'eau pour le process industriel s'améliore ainsi de 21% entre 2008 et 2011 (0,6 m³/m³ en 2008, 0,5 m³/m³ en 2011), soit environ 6 millions de m³ économisés. Cet outil a été déployé sur l'ensemble des sites du pôle. En 2011 par exemple, le site de Minas (Salus) en Uruguay a pu identifier, grâce à cet outil, les postes où la consommation d'eau était la plus importante et ainsi réduire son ratio d'utilisation d'eau d'un tiers par rapport à 2010 (0,9 m³/m³ en 2010 à 0,6 m³/m³ en 2011).

Le graphique ci-dessous représente l'évolution de l'intensité de la consommation d'eau liée au process industriel du groupe depuis 2000, sur les périmètres de reporting de chacune des années concernées.

Intensité de consommation d'eau liée au process industriel (en m³/tonne de produit)



Par ailleurs, en collaboration avec Quantis, Danone poursuit le développement de l'outil de mesure de l'empreinte eau (DROP), basé sur une approche d'Analyse de Cycle de Vie, et qui permettra d'identifier les leviers d'amélioration de notre empreinte eau sur l'ensemble du cycle de vie de nos produits. Cet outil prend en compte l'inventaire des consommations à chaque stade d'élaboration du produit (ingrédients, emballages, production, conditionnement), de transport, de phase d'utilisation par le consommateur, et de sa fin de vie. L'impact de cette consommation, qu'elle soit quantitative (disponibilité) ou qualitative (pollution), est mesurée en m³ équivalent prenant en compte les «stress hydriques» locaux (où sont générés les impacts). Les mesures compensatoires directement liées à l'élaboration du produit (politique de protection ou programme RSE) sont également évaluées sous forme de crédit en m³ équivalent. Cette nouvelle approche pour la mesure de «l'empreinte Eau» exhaustive et régionalisée (au niveau d'un impluvium, d'une exploitation agricole...) fait partie du débat pour l'élaboration des normes internationales ISO en cours (prévue en 2013).

En 2011, Danone a accéléré l'adaptation de cet outil à ses autres pôles. Dans ce cadre, le groupe a créé avec Quantis et l'institut de l'élevage un module appliqué aux exploitations laitières qui sera testé dans 4 filiales en 2012.

EAU

SUPP EN9

Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements

Cf. indicateur EN8 pour les différentes origines de l'eau utilisée.

Sur les 57 millions de m³ d'eau prélevée, Danone utilise environ 22 millions de m³ d'eau pour la formulation de ses produits finis (hors process industriel), provenant essentiellement des 87 sites d'embouteillage.

Le groupe se fixe pour objectif d'assurer la protection de la zone d'alimentation (impluvium), de la zone de transition (chemin que parcourt l'eau dans les couches géologiques) et de la zone d'émergence (zone de sortie de la source). Par ailleurs, chaque zone d'alimentation est exploitée conformément aux règles établies par le groupe, notamment pour ce qui concerne le maintien durable des quantités stockées.

Danone a établi une charte intitulée «**Politique de protection des eaux souterraines**», signée par Franck Riboud en Octobre 2004. Cette politique définit l'obligation, en termes d'exploitation des ressources naturelles et patrimoniales, d'une gestion durable des eaux souterraines. Elle réaffirme des objectifs majeurs de protection et décrit avec précision les principes de l'application par toutes les filiales à travers le monde. Ces principes d'application sont l'objet d'un diagnostic systématique de chaque source, ainsi que des plans d'actions spécifiques. L'évaluation des sites est réalisée via l'outil SPRING qui définit des standards de gestion pour chaque source d'eau embouteillée par le groupe. Cet outil a été déployé dans 100% des sites du pôle Eaux qui ont établi une cartographie nationale et régionale des disponibilités afin d'identifier notamment les risques de pollution et de pérennité de la ressource en eau et les zones d'actions prioritaires.

En 2011, un nouvel outil scientifique (Hydre) a été mis en place sur les sites d'Evian et de Health (Danone Water China). Cet outil permet de suivre et de prévoir l'évolution de la quantité et de la qualité de l'eau sur l'ensemble d'un bassin versant par l'analyse des données géologiques et hydrogéologiques. L'outil est en cours de déploiement sur tous les sites de la filiale française (Danone Eaux France). Les usines polonaises, argentines et indonésiennes seront intégrées au cours de l'année 2012. Par ailleurs, à l'initiative de la filiale indonésienne Danone AQUA, un partenariat entre l'université Paris 6 et l'université de Gadjah Mada a été créé afin d'enrichir la formation des hydrogéologues.

Cf. les programmes de protection des zones de biodiversité en EN11.

SUPP EN10

Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée

Les sites industriels utilisent de l'eau pour les circuits de refroidissement des lignes de production. Cette eau est réutilisée dans la grande majorité des cas (les circuits de refroidissements ouverts sont l'exception et non la norme). Par exemple, dans le pôle Nutrition Infantile, l'usine de Brive réutilise une partie de cette eau pour le nettoyage des lignes et une autre pour l'aseptisation à la vapeur. Le site a réduit ainsi sa consommation d'eau d'environ 50%.

Les sites industriels utilisent également de l'eau pour les cycles de lavage des lignes de production, qui sont optimisés pour en réutiliser le maximum dans les cycles de pré-lavage. Des investissements ont été réalisés dans plusieurs sites afin de mieux récupérer l'eau, comme cela avait été fait précédemment sur le site de Bailleul en France. Désormais, 4 usines du pôle Produits Laitiers Frais sont passées sous le seuil de 2 m³ d'eau consommée par tonne de produit.

EN11

Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées

Les sites du groupe se situent dans des écosystèmes et des climats très divers. Parmi ces sites, plusieurs bénéficient d'un environnement exceptionnel et d'une protection particulière, c'est notamment le cas des sites du pôle Eaux dont les impluviums font l'objet d'une attention accrue. Les projets amorcés depuis plusieurs années se poursuivent (actions de l'APIEME à Evian, du CEPIV à Volvic, de l'association de Lanjaron en Espagne...).

Depuis 1992, avec l'Association de Protection de l'Impluvium d'Evian et des Eaux Minérales d'Evian (APIEME), Danone poursuit des actions de protection en concertation avec les partenaires locaux. Cette stratégie ne concerne pas seulement Evian et couvre aujourd'hui 80% des sources du groupe.

En 2009, la source Evian a été inscrite sur la liste des zones humides de la Convention **Ramsar** (programme des Nations Unies), dont l'objet est notamment d'assurer une gestion durable de ces zones, essentielles au maintien de la biodiversité. **En Argentine**, le site de **Villavicencio** s'étend dans une réserve naturelle de plus de 70 000 hectares. Tout proche de la Cordillère des Andes, le site abrite une riche biodiversité et des actions sont mises en place pour assurer une gestion durable du territoire et la protection des ressources hydriques. Des projets d'écotourisme et de sensibilisation à l'environnement sont développés dans la réserve. En 2011, Danone a signé un accord avec la Wetland Foundation visant à ce que le site de Villavicencio en Argentine soit, à l'instar du site d'Evian, reconnu comme un site Ramsar.

En France, l'un des principaux axes d'action consiste à travailler en partenariat avec les agriculteurs afin de promouvoir une agriculture durable. Il s'agit d'éviter l'usage de pesticides et d'engrais susceptibles de ruisseler et de s'infiltrer dans le réseau hydrologique.

Ainsi, l'APIEME prévoit l'installation prochaine d'un biométhaniseur sur l'impluvium d'Evian. Cette installation permettra à terme de traiter les effluents agricoles du territoire pour garantir l'épandage d'engrais naturels, vertueux pour la protection de la biodiversité, tout en produisant de l'énergie renouvelable. La valorisation des effluents par méthanisation permet en effet d'extraire du biogaz et de l'injecter après purification dans un réseau de distribution de gaz. Ce projet dynamise le développement local de l'énergie verte et contribue à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

L'association «**La Bulle Verte**», créée en 2010 et rassemblant **Badoit** et les communes environnantes, s'implique en faveur de la préservation des espaces naturels et de la biodiversité. Elle a privilégié en 2011 la création de partenariats avec des structures locales spécialistes du développement agricole telles que la Chambre d'Agriculture et l'ARDAB (Association des Producteurs Biologiques du Rhône et de la Loire) et avec l'Agence de l'Eau Loire Bretagne. Ces partenaires vont désormais accompagner la Bulle Verte pour réaliser le diagnostic des exploitations agricoles et élaborer le programme d'action permettant de déployer des pratiques agricoles respectueuses de la qualité de l'eau.

Par ailleurs, la création de l'Association pour protéger l'Eau Minérale de la **Salvetat** (nommée PEPS'S) est en cours de finalisation. Cette Association regroupe l'usine de La Salvetat et les communes de la Salvetat-sur-Agout, Fraïsse-sur-Agout (Département de l'Hérault) et Nages, Anglès et Lamontélarie (Département du Tarn). Un programme d'action adapté sera mis en place pour protéger ce territoire de plus de 80 kilomètres carré autour des gisements d'eau minérale.

En Indonésie, Danone, le CIRAD et une ONG locale se sont associés dans le cadre d'un projet de reforestation, avec des essences locales, sur l'impluvium de **Klaten**.

En Chine, sur le site de **Longmen**, à proximité de Shenzhen, un projet pilote a débuté pour éliminer les pesticides utilisés par les producteurs de mandariniers sur l'impluvium en collaboration avec des instituts agronomiques, les autorités et les populations locales.

Dans le pôle Produits Laitiers Frais, **l'usine du Moly en France** a été réhabilitée depuis 2009 en zone Natura 2000.

BIODIVERSITÉ

EN12

Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées

Pour minimiser son impact sur la biodiversité et participer à la restauration des écosystèmes, Danone cherche à s'appuyer sur le principe de précaution et sur une collaboration avec les meilleurs experts du domaine.

Dans le pôle Eaux, la protection de la biodiversité est l'un des piliers de la stratégie de protection de la ressource naturelle en eau. La mise en exploitation d'une source est liée à sa qualité intrinsèque. La source doit présenter une excellente protection géologique et naturelle. L'aquifère minéral d'Evian par exemple est protégé par une couche imperméable de plusieurs dizaines de mètres d'épaisseur et d'une durée moyenne de renouvellement de 20 ans.

Chaque source fait l'objet d'études géologiques approfondies qui sont complétées par des études environnementales pour déterminer les facteurs de risques aux alentours et mettre en place des actions de protection du patrimoine naturel et rural. Le groupe s'appuie sur les législations locales, nationales et des accords contractuels pour assurer une garantie d'exploitation qui peut se traduire par la mise en œuvre de prescriptions contraignantes (forages interdits, activités polluantes réglementées, etc.).

Le captage de l'eau se fait principalement par forage dans un périmètre clôturé interdit à toute personne non habilitée. Les équipements de captage assurent l'hygiène et la constance de l'exploitation, et sont adaptés à l'hydrodynamisme de la ressource. C'est pourquoi Danone s'est entouré d'experts lui permettant d'assurer l'exploitation rationnelle et durable des sources. Pour chaque gisement exploité, le renouvellement de la ressource naturelle est le critère incontournable.

Il n'est jamais prélevé plus que ce que la ressource peut naturellement produire. La constance de la composition de l'eau est vérifiée par des prélèvements réguliers, confiés à des laboratoires extérieurs agréés. L'embouteillage est réalisé dans des conditions d'hygiène très strictes et la qualité de l'eau est contrôlée quotidiennement.

Dans le domaine de l'agriculture et de la collecte du lait, le pôle Produits Laitiers Frais a mis en place, depuis 1997, avec l'ensemble de ses agriculteurs partenaires, la démarche FaRMs (*voir l'indicateur EN26 relatif aux initiatives prises pour le développement d'une agriculture durable*), permettant d'améliorer et d'auditer leurs pratiques environnementales (consommations d'énergie et d'eau, usage des engrais et du fumier, déchets, bien-être des animaux, etc.). En 2010, de nouveaux indicateurs liés à la biodiversité ont été intégrés dans cette démarche. Cet outil encourage les agriculteurs à laisser les haies et les bandes enherbées sur leurs parcelles, en particulier à proximité des cours d'eau, afin de préserver la biodiversité.

Par ailleurs, Danone soutient les projets favorisant l'utilisation raisonnée de pesticides et d'engrais au champ et soutient des modèles d'agriculture plus intégrés (Bleu Blanc Cœur, etc.), ou biologiques («les deux vaches», Stonyfield Farms, etc.).

SUPP EN13

Habitats protégés ou restaurés

Cf. l'indicateur EN11 relatif au programme de protection des ressources en eau souterraine.

SUPP EN14

Stratégies, actions en cours et futurs plans de gestion des impacts sur la biodiversité

L'impact de l'activité de Danone sur la biodiversité est principalement lié à l'amont agricole (sols et eau). Cette assertion sera vérifiée par une mesure d'analyse de cycle de vie dans au moins une filiale pilote en 2012. Le plan biodiversité lié à l'amont agricole sera traité dans le cadre du programme «Acteurs pour un lait durable».

L'agriculture durable

Plusieurs initiatives visent à développer, en partenariat avec les fournisseurs du groupe, des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. L'usage intensif de pesticides et d'engrais a été identifié comme un facteur expliquant la perte de fertilité des sols et affectant également la biodiversité. A ce titre, depuis 2006, Danone parraine une thèse avec l'INRA qui a permis de mettre en évidence des liens entre la composition du lait en micronutriments (acides gras, vitamines, composés polyphénoliques) et la diversité floristique des prairies de trois régions françaises (prairies permanentes de Haute Normandie, Isère et Monts du Vivarais). Ces travaux pourraient déboucher sur des programmes de développement des prairies, habitat de biodiversité.

Danone accompagne le développement de l'agriculture biologique à travers sa filiale Stonyfield aux USA et en France. Stonyfield est le leader mondial de la production de yaourts biologiques. Initié par le Fonds Danone Ecosystème et piloté en concertation avec l'Institut de l'Élevage et le Conseil Régional de Basse-Normandie, le projet «Reine Mathilde» accompagne environ 300 producteurs autour de l'usine du Molay-Littry (qui fabrique les produits de Stonyfield France), dans le but de développer leurs compétences et leur savoir-faire «bio» pour favoriser les conversions, et transformer ce territoire en pôle de référence de la production de lait biologique en France.

BIODIVERSITÉ

Les actions du Fonds Livelihoods

Pour mener à bien ses projets de compensation, Danone s'était doté d'un outil propre en 2008 : le Fonds Danone pour la Nature, en partenariat avec UICN International et la convention Ramsar. Ce fonds avait pour vocation de porter des projets combinant la gestion des ressources en eau, la conservation de la biodiversité, le développement de la qualité des ressources alimentaires issues des écosystèmes humides et le renforcement de leur capacité naturelle à séquestrer d'importantes quantités de CO₂. Fort de son expérience réussie dans le cadre de ce fonds, Danone a invité d'autres entreprises à créer le fonds Livelihoods en 2011. Ce fonds continuera à investir sur des programmes carbone qui bénéficient aux communautés rurales pauvres tout en ayant une forte valeur environnementale (cible de sept millions de tonnes de carbone stockées sur 20 ans, avec un minimum de 30M€ investis).

Les projets initiés dans le cadre du Fonds Danone pour la Nature vont donc désormais perdurer dans le cadre du Fonds Livelihoods, dont :

- la restauration de mangroves au Sénégal avec l'ONG Océanium ;
- la restauration de mangroves dans le delta des Sundarbans en Inde, région qui accueille une très grande diversité biologique, à la fois végétale et animale dont le tigre du Bengale ;
- un projet d'agroforesterie au bénéfice des producteurs locaux en partenariat avec la fondation Naandi dans la vallée d'Araku en Inde.

Fin 2011, un nouveau projet de restauration de mangroves a démarré au nord de l'île de Sumatra (Indonésie) en lien avec l'ONG Yagasu. Un des objectifs majeurs de ce projet, qui prévoit la plantation de 5 000 hectares de mangroves en trois ans, est de restaurer cet écosystème humide et la biodiversité qui l'accompagne (poissons, crabes...). Au Cambodge, Danone soutient également le GERES (Groupe Energies Renouvelables, Environnement et Solidarités) dans la diffusion de foyers améliorés permettant de limiter la déforestation, notamment autour du lac Tonle Sap. Ce lac est reconnu par l'UNESCO comme une Réserve de Biosphère depuis 1997.

L'eau et la biodiversité

Cf. indicateur EN11 relatif au programme de protection des ressources en eau souterraine.

SUPP EN15

Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction

Les sites de production du groupe ne se trouvent pas directement dans des zones protégées où se trouvent des espèces figurant sur la liste rouge de l'UICN.

Certaines zones, situées en dehors des sites mais néanmoins nécessaires à l'activité du groupe, font l'objet d'une protection accrue. C'est le cas des impluviums nécessaires à l'activité du pôle Eaux puisque de nombreuses sources se trouvent dans des sites naturels dont la préservation est un impératif. En partenariat avec la Ligue de Protection des Oiseaux (LPO), Volvic participe à un programme de sauvegarde du Milan Royal et de plusieurs espèces de chauve-souris dans le Massif Central en France.

Par ailleurs, le rapport international CITES répertorie la liste des espèces de bois menacées par la déforestation sur les forêts tropicales sensibles de par le monde. La politique d'achat d'emballages du groupe précise que l'ensemble des fournisseurs doivent strictement respecter la législation internationale et la non-utilisation de ces espèces dans la pâte à papier qu'ils utilisent.

(Voir position «déforestation» sur le site internet du groupe Danone)

EN16

Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (t éq. CO₂)

Emissions totales de gaz à effet de serre en t éq. CO ₂ (Protocole Kyoto - périmètre 1)	2010	2011	Variation 2010-2011 à périmètre comparable
Emissions de CO ₂	526 604	492 231	
Emissions de CH ₄	1 255	425	
Emissions de N ₂ O	532	737	
Emissions de HFC	2 301	2 604	
Emissions totales	530 692	495 998	-5,6%

☑ Chiffres 2011 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

L'empreinte carbone de Danone poursuit sa tendance à la baisse du fait des efforts continus visant à la réduire, notamment grâce à des projets de récupération de chaleur, d'optimisation des processus de production, de géothermie, etc.

Cette réduction s'opère malgré une plus large couverture de sites mesurés, laquelle est passée de 94% en 2010 à 99% en 2011 (hors Unimilk). A périmètre comparable, les émissions ont diminué de 5,6%, et ce en dépit de l'augmentation des volumes de production de 4% sur l'année 2011.

EN17

Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (t éq. CO₂)

Kg Eq. CO ₂ /kg produit périmètre responsabilité Danone	Cumulé 2008/2011	Objectif 2008/2012
Groupe Danone	- 27,5%	- 30%

Avec une réduction des émissions de 27,5% sur la période 2008/2011, le groupe réaffirme sa capacité à atteindre l'objectif de 30% à horizon 2012.

Empreinte carbone de Danone

La mesure de l'empreinte carbone est effectuée depuis 2008 à partir de l'outil Danprint développé pour l'ensemble des filiales Danone. L'outil est à présent déployé dans l'ensemble du groupe.

Cet outil, basé sur l'analyse de cycle de vie, permet d'évaluer l'avancement de la réduction par rapport aux objectifs établis dans le cadre du Plan Nature de réduction des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble des activités sous la responsabilité directe de Danone (à savoir les sites industriels, le transport, les emballages et leur fin de vie).

Le travail réalisé en 2011 a été concentré sur la qualité des données contenues dans l'outil Danprint et leur adéquation à la norme PAS 2050 qui spécifie les règles de calcul des émissions de gaz à effet de serre suivant l'analyse de cycle de vie des produits. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'implémentation et le déploiement du module co-développé avec SAP pour mesurer l'empreinte carbone basé sur les règles établies préalablement sur Danprint.

Ce déploiement, qui a pour but l'intégration des calculs de l'empreinte avec les systèmes opérationnels de gestion des filiales (ERP), se déroule comme prévu et permet ainsi une automatisation importante de la collecte des données.

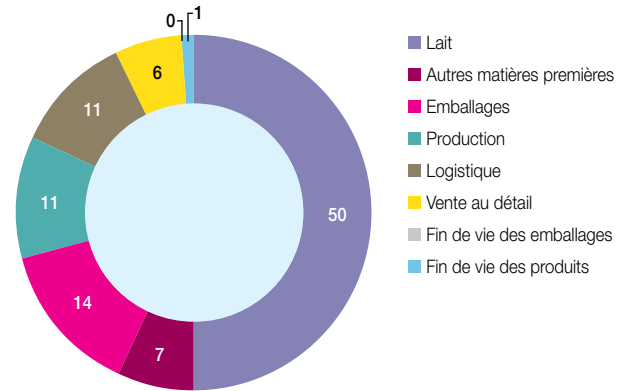
A fin 2011, ce déploiement couvre 20 filiales représentant environ 42% du chiffre d'affaires (hors Unimilk).

ÉMISSIONS, EFFLUENTS ET DÉCHETS

Par ailleurs, une attention particulière a été prêtée au projet de compensation des émissions restantes de la marque Evian. En effet, en cohérence avec son engagement, la marque a réduit son intensité carbone de 40% depuis 2008. Ainsi, depuis octobre 2011, les émissions de carbone de la marque sont intégralement compensées. Ce processus est en cours de certification pour l'année 2011 et sera rendu public dès qu'il sera finalisé (deuxième trimestre 2012).

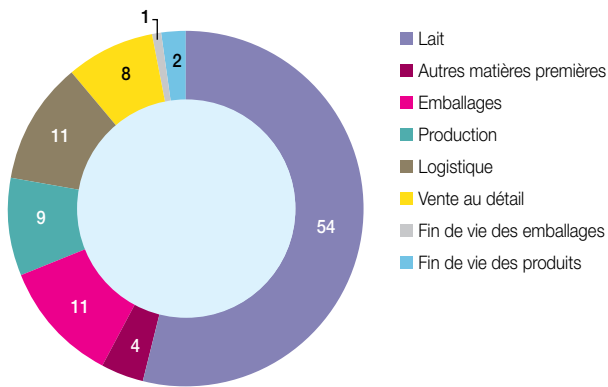
Finalement, on obtient les estimations suivantes en g équivalent CO₂ par kg/produit pour le groupe et par division. Ces données ont servi de base à la fixation des objectifs du plan Nature sur le périmètre de responsabilité directe du groupe (ensemble des émissions liées aux activités industrielles, les emballages et fin de vie, transport et stockage - hors amont agricole).

Empreinte carbone au niveau du groupe (en %)



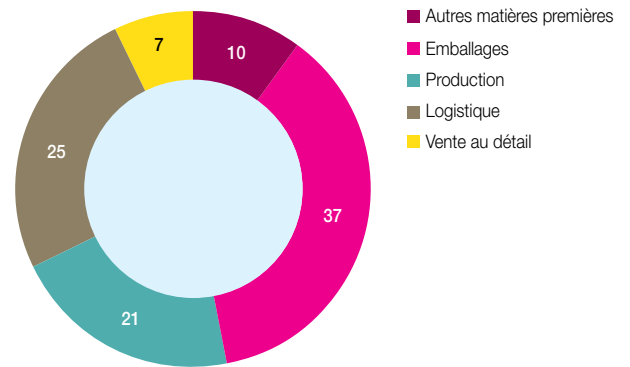
Scope total : 578 g eq CO₂/kg produit
Scope responsabilité directe Danone : 217 g eq CO₂/kg produit

Empreinte carbone du pôle Produits Laitiers Frais (en %)



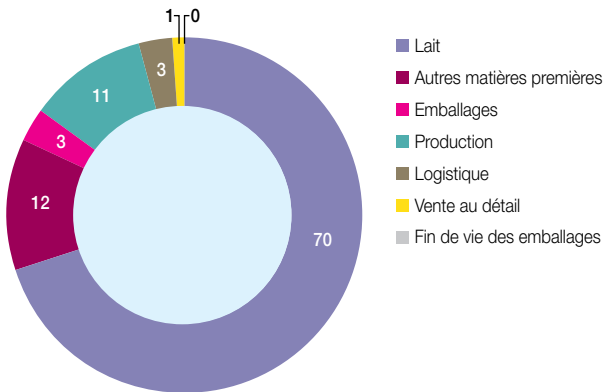
Scope total : 1 570 g eq CO₂/kg produit
Scope responsabilité directe Danone : 548 g eq CO₂/kg produit

Empreinte carbone du pôle Eaux (en %)



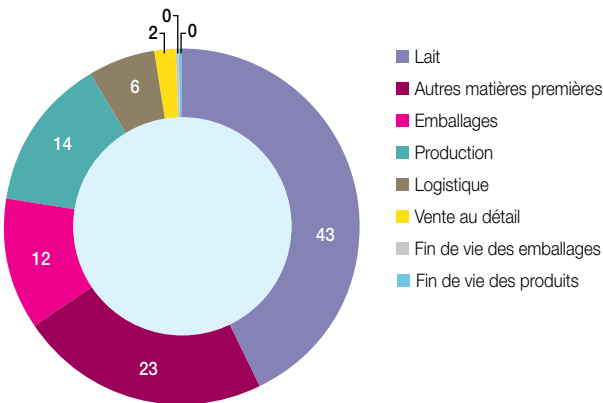
Scope total : 117 gr eq CO₂/kg produit
Scope responsabilité directe Danone : 97 g eq CO₂/kg produit

Empreinte carbone du pôle Nutrition Infantile (en %)



Scope total : 10 725 g eq CO₂/kg produit
Scope responsabilité directe Danone :
 1 846 g eq CO₂/produit.

Empreinte carbone du pôle Nutrition Médicale (en %)



Scope total : 2 488 g eq CO₂/kg produit
Scope responsabilité directe Danone :
 822 g eq CO₂/kg produit

SUPP EN18

Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues

Le groupe Danone mène une politique de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre basée sur chaque poste de l'analyse de cycle de vie de ses produits. Ainsi, on peut mentionner parmi les postes les plus importants l'usine (réduction de l'énergie et des déchets), le transport (choix du lieu d'implantation des sites, taux de remplissage des camions, choix du mode de transport) et les emballages (allègement, recyclage, utilisation de matériaux renouvelables).

Au-delà du Plan 2008-2012 de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 30%, Danone travaille en partenariat avec ses fournisseurs pour réduire l'empreinte carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur par la mise en place des Pactes Carbone, lesquels comprennent un engagement de réduction et un plan d'actions sur 3 ans. Ces pactes, déjà mis en œuvre en 2009 pour le pôle Produits Laitiers Frais, sont des outils par lesquels les fournisseurs qui le souhaitent s'engagent à mieux piloter leurs émissions afin de les réduire. Ainsi, 74 Pactes Carbone ont été signés à ce jour par les fournisseurs du pôle Produits Laitiers Frais, et 71 pour les pôles Nutrition Infantile et Médicale. La démarche est engagée dans le pôle Eaux avec 5 Pactes Carbone signés en 2011.

Par exemple en 2011, Le pôle Nutrition Infantile a modifié une partie de la provenance de son saumon dans le cadre du Carbon Pact signé avec Ideal Food. Cette initiative a permis de réduire les émissions de CO₂ liées au transport de 30% par rapport à 2010. A terme, l'ambition de Danone est de travailler avec l'ensemble de ses fournisseurs stratégiques.

ÉMISSIONS, EFFLUENTS ET DÉCHETS**EN19****Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids**

t éq. CFC	2010	2011
CFC	0,58	0,00
HCFC	0,46	0,46

En 2011, les émissions liées à l'utilisation de substances réfrigérantes appauvrissant la couche d'ozone ont diminué. Cette baisse s'explique par le changement progressif des fluides réfrigérants utilisés. Certains réfrigérants ont un impact sur la couche d'ozone, en particulier les CFC. Danone s'est engagé à n'utiliser à terme que des réfrigérants naturels et des technologies respectueuses de l'environnement.

Danone s'est engagé dans le cadre du Consumer Goods Forum à ne plus acheter de réfrigérateurs sans réfrigérants naturels avant la fin de l'année 2015 afin de contribuer à l'émergence de solutions de rupture. En 2010, à travers l'initiative BCool, Danone a entamé une campagne de renouvellement de son parc propre de réfrigérateurs sur points de ventes (estimé à 150 000 unités) afin de faire en sorte qu'ils n'utilisent que des réfrigérants naturels, reposant sur des technologies CH ou CO₂. Le plan 2011 prévoyait qu'environ 60% des réfrigérateurs achetés utiliseraient ces technologies vertes. D'autre part, en choisissant des réfrigérateurs possédant une meilleure performance énergétique et en s'assurant de leur recyclage en fin de vie, Danone s'assure de la diminution de leur consommation énergétique et de leurs émissions nocives pour la couche d'ozone.

EN20**Emissions de NOx, SOx et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids**

t éq. NOx ou SOx	2010	2011
Consommation de NOx	1 334	1 051
Consommation de SOx	2 998	2 447

EN21

Total des rejets dans l'eau, par type et par destination

Milliers de tonnes	2010	2011	Variation 2010-2011 à périmètre comparable
Rejet final de Demande Chimique en Oxygène (DCO)	5,320	4,881 <input checked="" type="checkbox"/>	-7,4%
Ratio DCO nette (kg/tonne de produit)	0,20	0,18	-11,0%

Chiffres 2011 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

Le ratio DCO nette, c'est-à-dire après traitement, a continué de diminuer de manière significative avec une baisse de 11% à périmètre comparable de 2010 à 2011. Cette baisse est le résultat d'un effet mix favorable (hausse de la production sur les sites de la division eau), d'une fiabilisation de la mesure sur plusieurs usines qui ont fait évoluer leur méthodologie de prélèvements, ainsi que d'actions de réduction des pertes matières lors de la production (diminution de la charge des eaux de rinçage) ou d'amélioration des rendements de conduite des stations de traitement ou prétraitement des eaux usées sur site.

Par ailleurs, certains sites mettent en œuvre des pratiques originales : la base logistique d'Almirante Brown en Argentine a adopté un traitement de ses eaux usées par lagunage, qui permet de combiner traitement des effluents et protection de la biodiversité. Ce système est construit de façon à reproduire le biotope type d'une zone humide et à maximiser la dégradation biogéochimique naturelle qui y a lieu. Il peut également accueillir des espèces locales recréant un écosystème complet. L'eau épurée au cours de son écoulement à travers les bassins peut ensuite retourner dans le milieu naturel. L'utilisation de la gravité et de l'énergie solaire suffit à assurer le fonctionnement du lagunage sans apport d'énergie supplémentaire. Almirante Brown a ainsi divisé ses émissions de CO₂ par 10 par rapport à l'utilisation d'un système de traitement conventionnel, tout en diminuant de façon drastique ses coûts de fonctionnement.

EN22

Masse totale des déchets, par type et par mode de traitement

	2010	2011	Variation 2010-2011 à périmètre comparable
Quantité totale de déchets générés (en milliers de tonnes hors boues de station d'épuration)	277	284 <input checked="" type="checkbox"/>	-0,6%
Ratio quantité totale de déchets générés (hors boues de station d'épuration) par tonne de produits (en kg/T)	10,4	10,5	-4,4%
Quantité totale de déchets éliminés par une filière spécifique (en milliers de tonnes hors boues de station d'épuration)	238	248	
Proportion de déchets valorisés par une filière spécifique (hors boues de station d'épuration)	86,1%	87,4%	

Chiffres 2011 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

A périmètre comparable, le ratio de déchets générés par tonne de produits baisse de 4,4% entre 2011 et 2010. Depuis 2011, le groupe souhaite intégrer les déchets inertes (déchets de chantiers) à la quantité de déchets consolidée publiée. En 2011, les déchets inertes reportés par les sites, qui ont mis en place le suivi de ce type de déchets est de 29 kT, en plus des 284 kT comptabilisées ci-dessus. En 2011, le groupe a poursuivi sa politique de valorisation des déchets et a atteint 87,4% de taux de déchets valorisés par une filière spécifique (hors boues de station d'épuration). Cette valorisation peut s'effectuer via le recyclage, la réutilisation des déchets, le compostage ou la valorisation énergétique.

Proportion de déchets valorisés par une filière spécifique (hors boues de STEP) (en %)



ÉMISSIONS, EFFLUENTS ET DÉCHETS

EN23

Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs

Un rejet accidentel de produits chimiques a eu lieu en 2011 sur un site du pôle Eaux. Ce rejet a eu un impact environnemental limité (mare à proximité du site). Des actions correctives ont été immédiatement mises en place, notamment par la création d'un nouveau bassin de rétention sur le site et l'arrêt de l'utilisation de la matière impliquée.

SUPP EN24

Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle, Annexes I, II, III et VIII; pourcentage de déchets exportés dans le monde entier

Danone n'est pas concerné par cet indicateur.

SUPP EN25

Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation

Cf. indicateurs EN9, EN11 et EN14 relatifs aux sources d'approvisionnement en eau et la sauvegarde de la biodiversité.

EN26

Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et leur portée

Initiatives prises par Danone pour réduire l'impact de ses emballages

Des pratiques innovantes pour diminuer le poids des emballages

La réduction et l'allègement des emballages font partie des priorités de Danone. En 2011 plusieurs améliorations significatives ont été menées à bien.

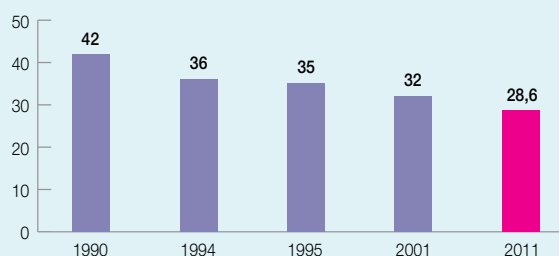
Au sein du pôle Produits Laitiers Frais, l'allègement des pots de yaourt continue grâce à une technique consistant à injecter des bulles d'air dans le pot (FOAM), réduisant ainsi la quantité de plastique utilisée. Démarré en 2009, ce projet a été étendu à 15 lignes supplémentaires en 2011, soit 70 lignes au total. Cette technique a déjà permis de réduire l'empreinte carbone de 55 000 tonnes équivalent CO₂.

Les projets de réduction des «cartonnettes» des pots de yaourt, initiés en 2010, ont continué en 2011 en Espagne, en France et en Italie sur différents produits des marques Activia et Tallefine. Le déploiement à d'autres pays comme la Pologne, la République Tchèque, la Roumanie est prévu pour 2012.

Des bouteilles toujours plus légères

Depuis sa création en 1990, le poids de la bouteille d'Evian 1,5 l a été réduit de 32%, passant de 42g à 28,6g. Son nouveau design a été pensé pour faciliter son compactage, encourager le tri sélectif et améliorer son recyclage. Cet allègement a été rendu possible grâce à différentes innovations qui ont permis d'optimiser la répartition du PET dans la préforme servant de support à la formation de la bouteille.

Evolution du poids de la bouteille 1,5l d'Evian (poids en g)



L'utilisation de matériaux recyclés

Le développement des matériaux recyclés est un objectif stratégique majeur du groupe depuis plusieurs années, que ce soit à travers le développement de la collecte ou l'amélioration de la fin de vie des emballages. Plus d'un tiers des emballages primaires et secondaires du groupe sont issus de matériaux recyclés, dont 73% pour les cartons. Fortement engagé dans une démarche responsable d'économie circulaire «de la bouteille à la bouteille» le groupe vise à accroître la proportion de plastique PET recyclé (rPET) utilisé dans ses bouteilles. Plusieurs marques du pôle Eaux comme Volvic, Evian et Bonafont utilisent déjà du rPET. En 2011, le taux d'incorporation moyen de rPET dans le pôle Eaux s'élève à 10% au niveau mondial.

PRODUITS ET SERVICES

Le recyclage comme levier de développement local

A travers le Fonds Danone pour l'Ecosystème, Danone soutient des projets visant à encourager le recyclage, en particulier le PET recyclé (rPET), celui-là ayant un impact positif sur le développement local. Ainsi, en Indonésie, Danone soutient les Pemelung, des chiffonniers qui vivent de l'économie informelle afin qu'ils puissent s'organiser en coopérative et développer un modèle de collecte et de recyclage plus équitable. Un projet similaire a été mis en place au Mexique, avec les Pепенadores, ce qui a permis le lancement de la première bouteille fabriquée à 100% en rPET chez Bonafont, ainsi qu'en Argentine, avec les Cartoneros. En 2011, un nouveau projet concerne 900 Catadores, répartis en 24 coopératives dans 22 villes de l'état de Minas Gerais au Brésil. Ces projets, qui allient enjeux sociaux et environnementaux, permettent à Danone de progresser sur l'utilisation du rPET et la réduction de l'empreinte carbone liée à la fin de vie des produits tout en améliorant les conditions de travail et de rémunération des chiffonniers.

Au Royaume-Uni, Danone a lancé avec Terracycle l'initiative «Activia Yogurt Brigade» afin d'encourager les consommateurs à se réunir en «brigades» pour collecter les pots de yaourt Danone dans le but de les recycler. Pour chaque pot renvoyé, une donation pourra être reversée à une association ou une œuvre de charité au choix des participants. Ce programme a permis d'éviter la mise en décharge de plus de 215 000 pots de yaourt depuis octobre 2010.

Des matériaux d'origine végétale

Deux ans d'expérimentation sur les plastiques issus de matière végétale (cane à sucre, déchets de cane à sucre et maïs) lancés sur 4 marques (Volvic, Actimel, Activia Allemagne et Stonyfield) ont permis à Danone d'apprendre beaucoup dans ce domaine, notamment sur les implications environnementales (analyses de cycle de vie), sur le respect des critères de durabilité de Danone (concurrence avec l'alimentation, fin de vie/toujours recyclable...), sur les enjeux business et sur la perception du consommateur.

En 2012, le groupe poursuivra ses multiples collaborations avec les experts et les partenaires externes pour fiabiliser les mesures d'impacts et permettre ainsi l'émergence des matériaux renouvelables de troisième génération, c'est-à-dire de matériaux qui ne sont pas en concurrence directe avec l'alimentation.

Initiatives prises par Danone pour accompagner les agriculteurs vers une agriculture durable plus respectueuse de l'environnement

Le groupe poursuit une réflexion avec différents experts afin de contribuer à réinventer une agriculture porteuse de «SENS», qui permette de nourrir la planète tout en intégrant les 4 dimensions Santé, Economie, Nature et Social. En 2011, les travaux ont été focalisés sur la définition d'une vision, de grands principes qui seront traduits en 2012 en indicateurs plus opérationnels afin de permettre un premier état des lieux par grandes zones représentatives.

Le Programme FaRMS

Le programme FaRMS (Farmers Relationship Management Software) a été renforcé au cours de l'année 2011 dans le pôle Produits Laitiers Frais avec la participation de nouveaux pays tel que le Mexique et le Brésil. Le taux de couverture atteint désormais 85% des fermes qui sont en contact direct avec Danone, soit plus de 6 600 producteurs laitiers impliqués dans cette démarche. En 2011, 3 319 visites de fermes (audits) ont été réalisées dans 13 pays. En 2012, de nouveaux pays (dont l'Ukraine et le Chili) rejoindront ce programme. Il permet d'accompagner les producteurs dans le déploiement de bonnes pratiques respectueuses de l'environnement et assure un suivi systématique des exploitations agricoles selon 9 critères environnementaux clés, tels que la gestion des déchets, l'utilisation des produits phytosanitaires ou encore la consommation en énergie et en eau.

La plateforme «Sustainable Agriculture Initiative»

Depuis 2002, Danone est membre fondateur de la plateforme «Sustainable Agriculture Initiative» (SAI).

La SAI comprend 25 sociétés membres et a pour objectif :

- d'acquérir et d'échanger les connaissances entre les entreprises de l'agro-alimentaire ;
- de partager les mêmes définitions de l'agriculture durable ;
- de valider et de développer les pratiques de l'agriculture durable ;
- de communiquer auprès des décideurs et des consommateurs ;
- d'impliquer d'autres industriels agro-alimentaires et acteurs de la filière.

Sept groupes de travail spécialisés ont été créés au sein de SAI (lait, fruits, légumes et pomme de terre, céréales, café, eau, viande). Danone est membre actif des groupes concernant le lait, les fruits et l'eau. Dans le cadre de ces groupes de travail, les principes de l'Agriculture durable sont déclinés en pratiques agricoles qui font l'objet pour les groupes les plus avancés d'opérations pilotes mondiales.

La réduction des émissions par l'alimentation animale

Dans le cadre du projet COW2, Danone a publié en Octobre 2009 avec l'INRA une méthode d'évaluation des émissions de méthane à partir de la mesure de certains acides gras du lait. Cette méthode a vocation à donner les moyens aux producteurs de lait de piloter leur empreinte carbone notamment à travers l'alimentation animale.

Une phase pilote de suivi de cette mesure a démarré en 2010 dans 9 pays (dont la France, l'Espagne, la Hongrie, le Canada, le Brésil et les USA) auprès d'un groupe de producteurs volontaires. En 2011, des progrès importants ont été faits quant à la capacité des laboratoires à effectuer ces analyses en routine. D'autre part, en France, la méthodologie d'alimentation enrichie en Oméga 3 Danone-Bleu Blanc Cœur a été reconnue en 2011 par le ministère de l'environnement comme méthode officielle de réduction des gaz à effet de serre. Cette méthodologie est dorénavant dans le domaine public.

EN27

Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie

Cf. indicateur EN2 sur l'utilisation de PET recyclé.

RESPECT DES TEXTES**TRANSPORT****EN28****Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement**

Danone a versé en 2011 des pénalités et amendes relatives aux problèmes environnementaux à hauteur de 138 000€ dont 111 000€ sur un seul site.

SUPP EN 29**Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel**

Le transport est une source importante d'émission de gaz à effet de serre. Le poids de la logistique dans l'empreinte carbone des produits est différent selon les pôles :

	Groupe	Pôle Produits Laitiers Frais	Pôle Eaux	Pôle Nutrition Infantile	Pôle Nutrition Médicale
Part de la logistique dans l'empreinte carbone	11%	11%	25%	3%	6%

Au global, l'intensité carbone du groupe liée à la logistique a baissé de 25,3% sur la période 2008/2011.

Si par nature, l'activité de collecte du lait reste très locale (rayon moyen de 56 Km autour des usines en France), Danone cherche à développer des solutions optimales avec ses transporteurs pour l'ensemble de ses activités. Même si le transport est largement sous-traité, Danone a déployé de nombreuses bonnes pratiques pour le rendre plus efficace et réduire son intensité énergétique.

Dans le pôle Produits Laitiers Frais, deux ateliers «Green Supply Chain Workshop», en Europe et aux Etats-Unis, regroupant plus de 40 filiales, ont permis de partager et d'accélérer le déploiement de ces initiatives en 2011.

Dans le pôle Eaux, les réductions des émissions de gaz à effet de serre sur le transport représentent deux tiers des réductions d'émissions d'Evian et Volvic pour l'année 2011.

Le transport ferroviaire

Au sein du pôle Eaux, la massification ferroviaire est un axe stratégique majeur. En 2011, le taux «fer/route» au départ des usines Evian et Volvic a progressé de 7 points pour atteindre 54%. Cette performance est le résultat de différentes optimisations, parmi lesquelles :

- l'augmentation de 66% en 2010 à 70% en 2011 du taux «fer/route» moyen au départ des usines de Volvic et d'Evian à destination de la Grande Bretagne, grâce à la collaboration avec les opérateurs ferroviaires (principalement vers la plate-forme de Daventry) ;
- la réussite du Projet Quicksilver, de l'usine Volvic vers l'Allemagne, qui fait progresser le taux «fer/route» de 32% en 2010 à 55% en 2011. Près de 7 trains hebdomadaires de 1 000 tonnes d'eau partent de Volvic à destination des 3 plates-formes allemandes «embranchées fer». Ce projet emblématique a été soutenu par deux récompenses du programme européen Marco Polo (initiatives d'amélioration environnementale du transport). De plus, grâce à une innovation logistique, le retour de casiers de bouteilles consignées vers l'usine de Volvic est maintenant évité, ce qui représente près de 26 000 camions en moins par an sur la liaison Volvic-Allemagne.

Par ailleurs, des actions d'approvisionnement des matières premières par transport ferroviaire ont été lancées. En 2011 par exemple, plus de 400 000 palettes nues ont été acheminées par ce biais depuis Daventry vers les usines d'Evian et Volvic («reverse logistics»).

Dans le pôle Produits Laitiers Frais, la vie des produits est plus courte et le recours au transport ferroviaire n'est pas toujours possible. Cependant, plusieurs pays ont conduit des projets intermodaux avec succès, comme au Royaume-Uni avec une synergie de retour vers Blédina en France. Au Canada, 60% du transport vers la côte ouest est assuré par le train. Aux Etats-Unis, les filiales Dannon US et Stonyfield ont commencé l'approvisionnement des entrepôts par train.

Le transport routier

Au sein du pôle Produits Laitiers Frais, la collecte du lait a été améliorée par les logiciels d'optimisation de tournées. Ainsi la Russie, l'Ukraine, le Brésil ont réduit les distances de transport de 10 à 15%. Des projets similaires sont en cours en Turquie et en République Tchèque. Côté distribution, les chauffeurs ont été formés à la conduite responsable avec le programme «Eco-drive» en Espagne, en Allemagne, aux Pays-Bas et aux USA. De plus, Danone développe des projets de co-logistique dans le monde entier, afin de mettre en commun ses ressources de transports avec d'autres sociétés et ainsi améliorer le taux de remplissage des camions : au Royaume-Uni avec Arla Foods, au Canada avec Saputo, en Russie avec Ferrero, en Espagne, en Roumanie, en Arabie Saoudite, etc.

Une recherche permanente d'optimisation et de solutions nouvelles

Dans le pôle Produits Laitiers Frais, le «Green Supply Chain Book», édité pour la première fois en 2011, recense une dizaine de catégories de bonnes pratiques environnementales, déclinées en cas concrets d'application dans les filiales qui les ont mises en place : le back-hauling (éviter les retours à vide des camions) au Brésil, l'optimisation de la densité «poids/espace» au Royaume-Uni, l'utilisation de camions au gaz naturel en République Tchèque, etc. Ce guide pratique, qui a servi de support aux «Green Supply Chain Workshops», est à la disposition de tous pour permettre une duplication simple et efficace des optimisations déjà mises en place dans les autres filiales pour lesquelles cela est pertinent, et a vocation à évoluer dans le temps pour inclure au fur et à mesure les idées nouvelles.

TRANSPORT

Dans le pôle Eaux, une réflexion permanente de double gain économique et écologique, permet de mettre en place des modes de transport spécifiques et adaptés à chaque liaison, avec pour objectif de réduire le nombre de kilomètres parcourus, et de basculer de la route vers d'autres modes plus vertueux. Par exemple :

- les flux d'Evian vers la Russie ont basculé du transport routier vers un mode Rail/Maritime/Route via la plate-forme d'Anvers ;
- le recours au multimodal route/rail a été aussi encouragé au départ des usines Badoit et La Salvetat, avec 26 000 palettes transportées à destination des clients en région Parisienne essentiellement ;
- en France, un concept innovant de plate-forme mutualisée a été mis en place avec Carrefour et son prestataire à Miramas, ce qui a permis de livrer directement cette plate-forme par voie ferroviaire plutôt que par la route.

Animation partagée de la performance carbone avec les prestataires de transport

La performance environnementale est régulièrement animée avec les prestataires de transport, et se traduit par une amélioration de leurs propres émissions :

- investissement en locomotives électriques par les opérateurs ferroviaires ;
- modernisation de la flotte camions des prestataires de transport routier, investissement en Allemagne en remorques allégées ;
- poursuite de la réduction des émissions des prestataires de transport maritime par la modernisation de leurs bateaux et la réduction sensible de la vitesse («slow steaming»), négociée dans le meilleur équilibre CO₂/service.

SUPP EN30 Total des dépenses et investissements environnementaux par type

Dépenses environnementales

Dépenses environnementales (en milliers d'€)	2010	2011	Variation 2010 / 2011 à périmètre comparable
Contributions payées pour la collecte/le recyclage des emballages	61 568	54 496	
Coûts de traitement industriel : déchets - eau - air	23 399	25 895	
Impôts et taxes	8 293	6 348	
Autres coûts environnementaux (études, certifications, audits etc.)	4 754	5 663	
Coûts de gestion du plan de réduction des émissions de CO ₂	Nb	3 761	
Dédommagements de tiers	107	3	
Amendes & pénalités	1	138	
Subventions perçues	Nb	-109	
Coûts de trading obligatoire d'émissions de CO ₂	9	Nb	
Dépenses environnementales avant amortissements	98 131	97 195	
Amortissements	5 339	8 966	
Total des dépenses environnementales	103 471	105 161	+9%

Nb : les indicateurs «coûts de gestion du plan de réduction des émissions de CO₂» et «subventions perçues» ont été ajoutés en 2011. L'indicateur «coûts de trading obligatoire des émissions de CO₂» a été retiré.

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées à environ 105,2 millions d'euros en 2011. Elles comprennent, à hauteur de 32,2 millions d'euros, la gestion des déchets, de l'eau, de l'air et les taxes environnementales autres que les cotisations sur les emballages. Ces dernières se sont élevées à 54,5 millions d'euros en 2011.

GÉNÉRALITÉS

Investissements environnementaux

Investissements environnementaux (en milliers d'€)	2010	2011	Variation 2010-2011
Investissements permettant une réduction des émissions de CO ₂ (Green Capex exclus)	23 097	26 469	
Green Capex	3 431	10 289	
Investissements de mise en conformité environnementale : eaux usées - déchets - air - sol (Green capex exclus)	11 404	8 297	
Investissements dans la réduction de la consommation d'eau (Green Capex exclus)	757	1 749	
Total des investissements environnementaux	38 689	46 804	+21%

En 2011, les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés à environ 46,8 millions d'euros, soit approximativement 5% des investissements industriels totaux du groupe. Ceci représente une augmentation de 21% par rapport à 2010.

Les deux principales catégories d'investissements sont les suivantes :

- mise en conformité environnementale : déchets - eau - air - sol (traitement des déchets, traitement des eaux usées, stations d'épuration, mesure du bruit, qualité de l'air etc...). Ces investissements diminuent de 27% par rapport à 2010 comme conséquence des efforts déjà réalisés dans ce domaine ;
- investissements appliqués à la réduction des émissions de CO₂ (économie d'énergie, utilisation d'énergies renouvelables, logistique, écoconception des emballages, etc.). Ces investissements augmentent de 15%, témoignant des efforts continus visant à l'atteinte des objectifs de réduction de l'empreinte carbone du groupe.

De plus, depuis sa création en 2010, le process d'approbation des «Green Capex» rend possible le financement de projets à forte contribution environnementale qui n'auraient pas été acceptés dans le cadre normal de l'approbation des investissements du fait de leur faible retour. Ce process permet de prendre en compte dans l'évaluation financière une économie théorique provenant de l'application d'une valeur aux tonnes de CO₂ réduites comme résultat de ces projets.

De plus en plus d'initiatives voient le jour à travers ce dispositif, environ 10,3 millions d'euros ont été ainsi engagés en 2011 soit 22% du total des investissements environnementaux du groupe.

Une mobilisation pour connecter la Nature et le Business

Pour mener à bien son ambition, Danone a transformé son organisation : nomination de deux sponsors Nature au sein du Comité Exécutif du groupe, mise en place d'une Direction Générale Nature (avec un directeur général issu du business traditionnel) et reportant directement au Comité Exécutif du groupe, déploiement de directeurs Environnement dans chacun des pôles, création d'une direction Finance Nature. Par ailleurs, tous les Directeurs Généraux de filiales et les Directeurs du groupe ont un objectif de réduction carbone intégré dans leur bonus. Enfin, l'indicateur CO₂ est désormais intégré dans les procédures importantes de décisions de l'entreprise (comité de décision des investissements et de l'innovation, etc.).

L'organisation du réseau des correspondants environnementaux est renforcée dans chaque filiale par un «Carbon Master» chargé de conduire le «Plan Carbone» (mesure de l'empreinte, définition d'une ambition à trois ans).

Afin d'impliquer le maximum de salariés dans la réduction de ses impacts environnementaux, le pôle Produits Laitiers Frais a organisé en 2011 deux «Nature Days» en Europe et en Amérique. Au total, plus de 80 personnes, appartenant à 18 filiales différentes, étaient présentes à ces journées. Animées par le directeur Environnement du Pôle et le département Nature groupe, ces journées ont pour but de former les responsables environnement, achats, marketing... aux différents axes de la stratégie Nature de Danone et de permettre l'échange de bonnes pratiques environnementales.

En 2011, compte tenu du grand nombre de projets qui ont vu le jour dans les différentes filiales du groupe, l'initiative «NatuRévolution» a proposé à chacune d'entre elles de présenter de manière originale son projet (films, plateforme internet...), pour partager ses bonnes pratiques et inspirer les autres filiales du groupe. Un documentaire vidéo synthétisant l'ensemble sera produit et diffusé en 2012.

Une communication environnementale responsable

En 2011, collaborant avec l'agence «anti-greenwashing» anglaise Futerra, Danone a mis en place et diffusé à l'ensemble des filiales communiquant sur les sujets Nature un Guide des Allégations Environnementales leur permettant d'avoir à leur disposition tous les éléments qui permettent de structurer une communication responsable autour de leurs initiatives environnementales. Cette démarche «Nature Claim Management», qui intègre un processus interne de validation des allégations, vise à garantir que la communication environnementale du groupe respecte des lignes de conduite rigoureuses dans chaque domaine stratégique : changement climatique, eau, emballages, agriculture et biodiversité. Une deuxième version, enrichie à la lumière des expériences des filiales, sera déployée en 2012.

PERFORMANCE

INDICATEURS DE PERFORMANCE **SOCIALE**

EMPLOI	183
RELATIONS ENTRE LA DIRECTION ET LES SALARIÉS	188
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	190
FORMATION ET ÉDUCATION	192
DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES	196



LA1

Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique

Au 31 décembre 2011, les effectifs du groupe comptaient 101 885 salariés (CDI + CDD) en incluant Unimilk intégré au 1er décembre 2010 (87 164 hors Unimilk).

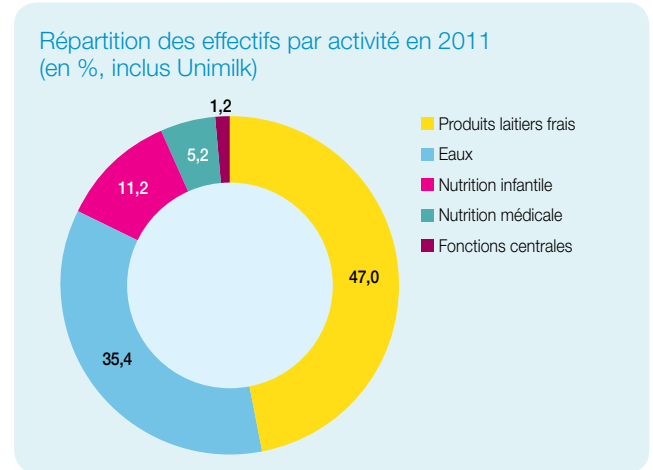
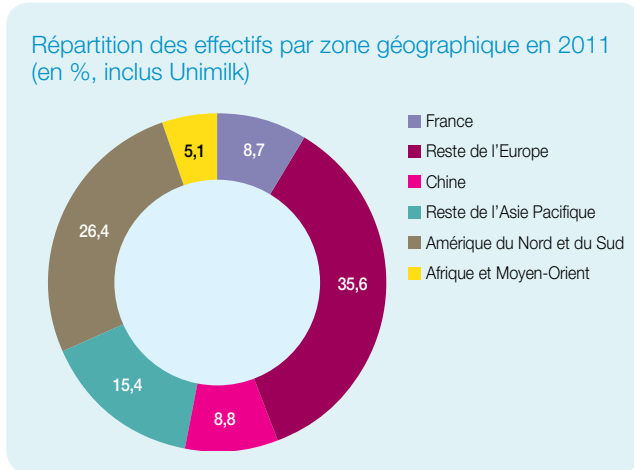
Le tableau ci-dessous précise la répartition par zone géographique et par pôle d'activité, ces données étant présentées en version historique des années 2009 à 2011. Pour les années 2010 et 2011, les chiffres sont indiqués avec et sans la filiale Unimilk.

Effectifs totaux (hors intérimaires)	Au 31 décembre				
	Avec Unimilk		Hors Unimilk		
	2010 (*)	2011	2009 (*)	2010 (*)	2011
Nombre total de salariés	100 995	101 885	80 976	85 073	87 164 <input checked="" type="checkbox"/>
dont managers en %	15%	16%	16%	16%	17%
Par zone géographique					
France	8,7%	8,7%	10,6%	10,3%	10,1%
Reste de l'Europe	36,9%	35,6%	26,1%	25,1%	24,7%
Chine	9,1%	8,8%	10,8%	10,8%	10,2%
Reste de l'Asie Pacifique	15,3%	15,4%	17,8%	18,2%	18,1%
Amérique (Nord et Sud)	24,9%	26,4%	29,0%	29,6%	30,9%
Afrique et Moyen-Orient	5,1%	5,1%	5,7%	6,0%	6,0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Par pôle d'activité					
Produits laitiers frais	48,2%	47,0%	38,7%	38,5%	38,1%
Eaux	35,0%	35,4%	41,1%	41,6%	41,4%
Nutrition infantile	11,0%	11,2%	13,7%	13,1%	13,1%
Nutrition médicale	4,5%	5,2%	5,0%	5,3%	6,0%
Fonctions centrales	1,2%	1,2%	1,5%	1,5%	1,4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

(*) Données historiques.

Chiffres 2011 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

EMPLOI



Répartition des effectifs par contrats permanents, temporaires et intérimaires

Cette répartition entre effectif permanent et effectif temporaire (comportant les contrats à durée déterminée et les intérimaires) a été calculée à partir des effectifs moyens (les effectifs moyens sont obtenus en faisant la moyenne des effectifs inscrits à la fin de chaque mois). Ces chiffres sont donnés hors Unimilk.

Effectifs moyens	2010 (*)		2011	
	Employés permanents	Employés temporaires	Employés permanents	Employés temporaires
Total	84%	16%	85%	15%
Europe	88%	12%	88%	12%
Asie	82%	18%	84%	16%
Reste du monde	84%	16%	84%	16%
Par zone géographique				
Afrique et Moyen Orient	87%	13%	85%	15%
Asie Pacifique	82%	18%	84%	16%
Europe de l'Est	87%	13%	88%	12%
Europe de l'Ouest	88%	12%	88%	12%
Amérique latine	82%	18%	83%	17%
Amérique du Nord	95%	5%	95%	5%
Par pôle d'activité				
Produits laitiers frais	82%	18%	83%	17%
Eaux	88%	12%	89%	11%
Nutrition infantile	78%	22%	81%	19%
Nutrition médicale	91%	9%	92%	8%
Fonctions centrales	94%	6%	94%	6%

(*) Données 2010 en base comparable.

Contrats permanents, temporaires et intérimaires

	2011		
	Employés permanents (*)	Employés temporaires (*)	Employés intérimaires
Total	85%	5%	10%
Europe	89%	6%	5%
Asie	78%	5%	17%
Reste du monde	84%	3%	13%
Par zone géographique			
Afrique et Moyen Orient	83%	11%	6%
Asie Pacifique	78%	5%	17%
Europe de l'Est	88%	6%	6%
Europe de l'Ouest	89%	6%	5%
Amérique latine	83%	2%	16%
Amérique du Nord	96%	3%	1%
Par pôle d'activité			
Produits laitiers frais	84%	3%	13%
Eaux	85%	6%	10%
Nutrition infantile	78%	4%	18%
Nutrition médicale	92%	5%	4%
Fonctions centrales	93%	6%	1%

(*) En contrat avec une société du groupe Danone.

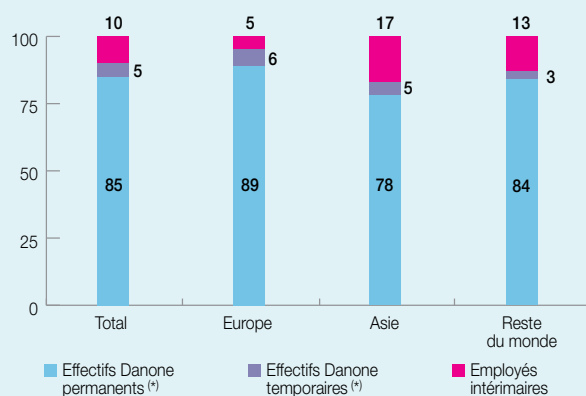
Création nette d'emplois

Au 31 décembre 2011, en données comparables (hors Unimilk et hors autres acquisitions ou cessions au cours de l'année 2011) 2 542 emplois nets ont été créés, soit une croissance de 3% par rapport à fin 2010.

On constate :

- par pôle d'activité, une forte hausse d'effectifs pour la Nutrition Médicale (15,4%) et une hausse plus modérée dans les trois autres pôles (+3,2% pour les Eaux ; +2,6% pour la Nutrition Infantile ; +1,2% pour les Produits Laitiers Frais) ;
- par zone géographique, une hausse de 8% pour l'Amérique latine, une stabilité pour l'Europe de l'Est et une hausse comprise entre 1% et 2% pour les autres zones (Afrique et Moyen Orient, Asie Pacifique, Europe de l'Ouest et Amérique du Nord).

Répartition des effectifs par contrats permanents, temporaires et intérimaires



(*) En contrat avec une société du groupe Danone.

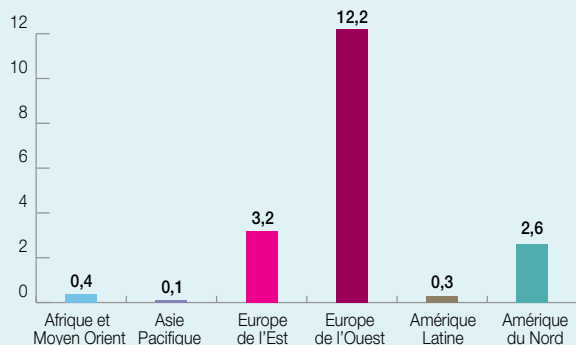
EMPLOI

Temps plein/temps partiel

	2010 (*)		2011	
	Employés à temps plein	Employés à temps partiel	Employés à temps plein	Employés à temps partiel
Total	97,0%	3,0%	97,0%	3,0%
Europe	92,3%	7,7%	91,9%	8,1%
Asie	99,9%	0,1%	99,9%	0,1%
Reste du monde	99,4%	0,6%	99,5%	0,5%
Par zone géographique				
Afrique et Moyen Orient	98,2%	1,8%	99,6%	0,4%
Asie Pacifique	99,9%	0,1%	99,9%	0,1%
Europe de l'Est	97,5%	2,5%	96,8%	3,2%
Europe de l'Ouest	87,9%	12,1%	87,8%	12,2%
Amérique latine	99,9%	0,1%	99,7%	0,3%
Amérique du Nord	97,3%	2,7%	97,4%	2,6%
Par pôle d'activité				
Produits laitiers frais	97,7%	2,3%	97,4%	2,6%
Eaux	98,0%	2,0%	98,1%	1,9%
Nutrition infantile	95,8%	4,2%	95,8%	4,2%
Nutrition médicale	89,0%	11,0%	90,1%	9,9%
Fonctions centrales	91,8%	8,2%	92,6%	7,4%

(*) Données 2010 en base comparable.

% des salariés à temps partiel par zone géographique en 2011 (effectif moyen)



Cette répartition est calculée par rapport aux effectifs inscrits au 31 décembre 2011.

Le recours au temps partiel concerne essentiellement l'Europe de l'Ouest, et dans une moindre mesure l'Europe de l'Est et l'Amérique du Nord.

LA2

Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique

Le taux de rotation sur l'année 2011 est de 19%.
Les situations sont très contrastées selon les zones : de 7% en Europe de l'Ouest à 30% en Amérique latine.
Les zones à fort taux de rotation traduisent la pression sur les profils qualifiés.

A périmètre comparable, le taux de rotation est stable entre 2010 et 2011.

Taux de rotation (*)	2010 (**)	2011
Total	20%	19%
Par zone géographique		
Afrique et Moyen Orient	18%	19%
Asie Pacifique	17%	16%
Europe de l'Est	19%	19%
Europe de l'Ouest	8%	7%
Amérique latine	32%	30%
Amérique du Nord	17%	16%
Par catégorie		
OETAM (***)	21%	20%
Managers	15%	15%

SUPP LA3

Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activité majeures

Cet indicateur n'est pas suivi au niveau central.

Taux de sortie (****)	2010 (**)	2011
Par sexe		
Femmes	14%	15%
Hommes	18%	17%
Par catégorie		
OETAM (***)		
- dont femmes	15%	16%
- dont hommes	18%	17%
Managers		
- dont femmes	12%	14%
- dont hommes	14%	15%

(*) Cet indicateur est calculé, d'après l'accord Danone/UITA, en prenant en compte les recrutements externes et les départs.

(**) Données 2010 en base comparable.

(***) OETAM : Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise.

(****) Les taux de sortie, tous motifs confondus, sont égaux au nombre des départs par genre ou par catégorie rapporté aux effectifs, respectivement des hommes et des femmes, des OETAM et des Managers, multiplié par 100.

RELATIONS ENTRE LA DIRECTION ET LES SALARIÉS

LA4

Pourcentage de salariés couverts par une convention collective

Les tableaux ci-dessous donnent des informations relatives au pourcentage de filiales et de salariés couverts par une convention collective.

Filiales couvertes par une convention collective	2010	2011
% de filiales	68%	72%

Salariés couverts par une convention collective	2010	2011
% de salariés	82%	88%

Ces chiffres sont donnés à périmètre comparable, calculés sur le périmètre des filiales employant au moins 100 salariés et n'incluant pas Unimilk.

L'augmentation de la part de salariés couverts par une convention collective résulte du travail réalisé par Danone pour promouvoir le dialogue social, par l'intermédiaire des accords globaux avec l'IUTA au niveau mondial et avec les représentants du personnel dans les filiales. La mise en place de conventions collectives est notamment pilotée dans la démarche Danone Way.

LA5

Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant que ce délai est précisé dans une convention collective

Danone a conclu avec l'UITA une convention d'application mondiale spécifique relative aux modalités de consultation des représentants des salariés en cas de modifications d'activités ayant des conséquences sur l'emploi (mai 1997). Stipulant un délai minimum de prévenance de 3 mois, cette convention a été révisée en 2005.

SUPP LA6

Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes Direction - salariés d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail

En 2011, Danone a renforcé son engagement à systématiser les instances de concertation Direction - Salariés en matière de définition, d'évaluation, de mise en œuvre et de suivi de la politique et des programmes de santé et de sécurité au travail.

L'accord mondial signé en septembre 2011 avec l'UITA en matière de santé, de sécurité, de conditions de travail et de stress précise clairement que Danone s'engage particulièrement sur la mise en place d'une coordination spécifique à la sécurité, la santé et les conditions de travail pour chaque site dans toutes les filiales Danone consolidées (y compris les sièges).

En 2012 cet accord va donner lieu à une auto-évaluation des filiales et des sites, notamment en matière de concertation Direction - Salariés sur le sujet de la santé et de la sécurité.

En prévision de cette évolution, Danone est revenu en 2011 à une collecte d'informations par site quant à la couverture des comités Santé et Sécurité (elle était réalisée par filiale en 2010).

En 2011, 86% des salariés bénéficient d'un comité de santé et de sécurité dans leur filiale (contre 89% en 2010) et 70% des salariés ont un comité dans leur propre site (usine ou siège). Les comités de santé et sécurité sont tenus trimestriellement dans 98% des cas (87% des filiales de plus de 100 personnes ont des comités de santé et sécurité contre 80% en 2010).

LA7

Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique

La Sécurité au travail est animée au sein de Danone depuis plusieurs années dans le cadre du programme WISE, qui touche l'ensemble des filiales et des sites du groupe.

Le taux d'accidents du travail est fondé sur le nombre d'accidents avec arrêt d'au moins un jour rapporté au nombre d'heures travaillées en millions ; il inclut les accidents des salariés en contrats à durée déterminée, des salariés en contrat à durée indéterminée, des salariés intérimaires et des stagiaires.



Après une baisse de 20% en 2010, le taux de fréquence d'accidents du travail avec arrêt a baissé de 29% en 2011, pour s'établir à 2,2.

A compter de 2011, Danone a mis en place une comptabilisation du nombre de journées de travail perdues ainsi qu'un indicateur relatif au taux de gravité. Ces informations seront communiquées lorsque les données au niveau groupe seront fiabilisées.


Concernant le taux de maladies professionnelles et l'absentéisme qui lui est associé, ceux-là ne font pas encore l'objet d'une collecte d'information consolidée au niveau du groupe.

L'amélioration de la sécurité au travail concerne en 2011 la totalité des pôles d'activités et des zones (exception faite de l'Amérique du Nord).

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Distribution par pôle d'activités	2010 (hors Unimilk)			2011 (hors Unimilk)		
	Nombre d'accidents mortels	Nombre d'accidents avec au moins 1 jour d'absence	Taux de fréquence 1 (FR1) : nombre d'accidents par million d'heures travaillées	Nombre d'accidents mortels	Nombre d'accidents avec au moins 1 jour d'absence	Taux de fréquence 1 (FR1) : nombre d'accidents par million d'heures travaillées
Eaux	0	197	2,3	0	134	1,5
Produits laitiers frais	3	254	3,8	3	206	2,8
Autres	0	44	11,6	0	34	8,4
Nutrition infantile	0	42	1,8	0	36	1,5
Nutrition médicale	0	26	3,3	1	19	2,2
Total pôles d'activités	3	563	3,0	4	429	2,2 
Distribution par zones géographiques						
Afrique et Moyen Orient	1	34	2,3	4	29	1,8
Asie Pacifique	0	24	0,4	0	26	0,5
Europe de l'Est	0	35	1,6	0	39	1,9
Amérique latine	1	216	3,6	0	138	2,1
Amérique du Nord	1	9	2,2	0	15	2,8
Europe de l'Ouest	0	245	8,0	0	182	5,5
Total zones géographiques	3	563	3,0	4	429	2,2 

A noter : le nombre d'accidents mortels concerne uniquement les salariés Danone des filiales consolidées (hors Unimilk), et hors sous-traitants.

 Chiffres 2011 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

LA8

Programme d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave

Au travers du projet «Dan'Cares prend» Danone s'est fixé l'objectif est ambitieux de faire bénéficier les 100 000 salariés de Danone d'une couverture santé portant sur les soins fondamentaux d'ici à 2013 : hospitalisation et chirurgie, maternité, consultations médicales et pharmacie.

En 2010, le programme a débuté par un audit réalisé dans 15 pays et dans 56 filiales représentant 85% des salariés (hors sociétés du groupe Unimilk) ; cet audit a permis d'évaluer les systèmes de protection sociale de chacun des pays et les améliorations à y apporter pour que les salariés bénéficient d'une couverture sociale de qualité.

Dès 2011, 8 pays (la Chine, l'Espagne, l'Indonésie, le Mexique, le Brésil, la Pologne, la Russie et l'Arabie Saoudite), ont commencé à déployer Dan'Cares : 28 000 salariés ont bénéficié d'une amélioration de leur couverture médicale en 2011.

L'objectif du groupe est que 30 000 salariés supplémentaires soient couverts d'ici à 2013.

SUPP LA9

Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats

Le 29 septembre 2011, Danone a signé avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire) un accord-cadre mondial portant sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress. Cet accord fait suite à l'accord-cadre signé en 2010 avec les organisations syndicales en France.

Cet accord affirme que la protection de la santé au travail, la sécurité et les conditions de travail, la prévention du stress au travail sont des problématiques complexes et étroitement liées qui appellent des mesures de prévention communes.

L'accord Danone-UITA réaffirme les responsabilités de chacun. L'entreprise est garante de la santé et de la sécurité de ses salariés et de toutes les personnes intervenant sur les sites dont elle a la responsabilité.

En outre, l'accord affirme les principes suivants :

- la prise en compte des conséquences humaines du changement, en amont des évolutions majeures d'organisation, constitue un impératif ;
- la préservation de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle doit être encouragée, entre autres par une planification des temps de travail, des temps de repos et des congés le plus en amont possible ;
- l'association des salariés au plus près du terrain pour identifier les pistes de simplification du travail permet à la fois d'identifier des pistes d'efficacité, mais aussi d'améliorer le bien-être des salariés ;
- la sécurité des salariés passe à la fois par leur participation aux actions de prévention de la sécurité, mais aussi par leur droit de retrait en cas d'exposition à une situation de danger ;
- un suivi médical doit être systématiquement mis en place dans l'ensemble des filiales et des sites.

FORMATION ET ÉDUCATION

La mise en œuvre de l'accord dans les différentes sociétés du groupe donnera lieu à un suivi commun avec l'UITA.

En 2012, l'ensemble de cet accord va donner lieu à une auto-évaluation dans les filiales devant conduire à l'élaboration de plans d'actions pluriannuels, voire le cas échéant, à des accords avec les organisations syndicales au niveau local. La mise en œuvre de cet accord s'appuiera sur l'engagement des dirigeants des filiales, un dialogue social spécifique sur ces thèmes avec les organisations syndicales et la participation des salariés.

LA10

Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle

Après deux années de hausse consécutives (29% sur 2 ans) les indicateurs relatifs à la formation sont restés stables entre 2010 et 2011, ce qui traduit un maintien de l'effort de formation au sein Danone, et ce dans toutes les zones géographiques.

En 2011 :

- le nombre d'heures de formation moyen par salarié est de 31 heures.
- le nombre de salariés formés poursuit sa progression : il s'établit à 85 600 en 2011 (contre 83 000 environ en 2010), ce qui représente 99,6% des effectifs moyens durant l'année 2011 (hors Unimilk).

A noter, une hausse significative du nombre d'heures moyen de formation en 2011 pour la zone Afrique et Moyen-Orient : 16 heures en 2011 contre 13 heures en 2010. Les chiffres des autres zones restent relativement stables.

Nombre moyen d'heures de formation	2010 (*)	2011
Total	31	31 ✓
OETAM (**)	28	28
Managers	45	43
Nombre de salariés formés	2010 (*)	2011
Total salariés formés	82 833	85 600 ✓
OETAM (**)	69 489	70 586
Managers	13 344	15 014
Pourcentage de salariés formés (***)	2010 (*)	2011
Total salariés formés	99,0%	99,6%
OETAM (**)	99,0%	99,0%
Managers	99,0%	100%

NB : ces chiffres prennent en compte les salariés formés durant l'année, qu'ils soient présents ou non en fin de période ; ils ne couvrent pas Unimilk.

(*) Données 2010 en base comparable.

(**) OETAM : Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise.

(***) Pourcentage dont la base de calcul est l'effectif moyen de la catégorie.

✓ Chiffres 2011 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

Nombre moyen d'heures de formation	2010 ^(*)	2011
Par zone géographique		
Afrique et Moyen Orient	13	16
Asie Pacifique	30	30
Europe de l'Est	32	31
Europe de l'Ouest	28	30
Amérique latine	34	32
Amérique du Nord	53	51
Nombre de salariés formés		
2010 ^(*) 2011		
Par zone géographique		
Afrique et Moyen Orient	3 356	3 186
Asie Pacifique	24 768	25 814
Europe de l'Est	13 323	14 100
Europe de l'Ouest	14 512	15 181
Amérique latine	24 234	24 761
Amérique du Nord	2 640	2 558
Pourcentage de salariés formés ^(**)		
2010 ^(*) 2011		
Par zone géographique		
Afrique et Moyen Orient	67%	60%
Asie Pacifique	100%	100%
Europe de l'Est	96%	100%
Europe de l'Ouest	90%	93%
Amérique latine	100%	100%
Amérique du Nord	100%	96%

NB : afin de mesurer au plus près l'effort de formation, les salariés ayant bénéficié d'une formation, puis n'étant plus dans le groupe au 31/12/2011, sont inclus dans ces chiffres.

(*) Données 2010 en base comparable.

(**) Pourcentage dont la base de calcul est l'effectif moyen de la catégorie.

SUPP LA11

Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière

Depuis plusieurs années les filiales de Danone concernées par un vieillissement de la population salariée (essentiellement en Europe de l'Ouest et en particulier en France) ont, soit signé des accords, soit adopté des plans d'action visant à anticiper le vieillissement et accompagner l'allongement de la vie professionnelle. Les mesures mises en œuvre couvrent notamment :

- la formation (leadership, gestes et postures, transmission des compétences, préparation à la retraite) ;
- les bilans de mi-carrière ;
- l'aménagement des postes visant à alléger la charge physique et mentale.

Deux initiatives donnent actuellement lieu à une plus grande coordination et systématisation des initiatives locales en matière de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinées à assurer l'employabilité :

- la mise en œuvre des obligations légales de la part des filiales françaises en matière de prévention de la pénibilité au travail. Deux thèmes de prévention imposés par le législateur concernent le développement des compétences et des qualifications et l'aménagement des fins de carrière, ils devront donner lieu à des accords ou des plans d'actions concertés ;
- le déploiement du «CODE Leadership» au niveau des populations opérateurs. En 2011, un travail a été mené pour adapter les formations du Danone Leadership College (DLC) et pour les ancrer dans les routines opérationnelles de travail quotidien, en particulier dans le cadre de la démarche DaMaWay⁽¹⁾. Ce déploiement vise à accroître l'autonomie de l'opérateur et des équipes au poste de travail et à favoriser l'acquisition de compétences transférables.

⁽¹⁾ DaMaWay est un système de management de la performance industrielle de Danone concernant les usines de tous les pôles. Ce système s'accompagne pour tous les opérateurs, quels que soient leur âge et leur niveau de qualification, de formations et d'actions leur permettant de développer leur autonomie, le travail en équipe et le partage de savoir-faire en performance industrielle.

FORMATION ET ÉDUCATION

SUPP LA12

Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques

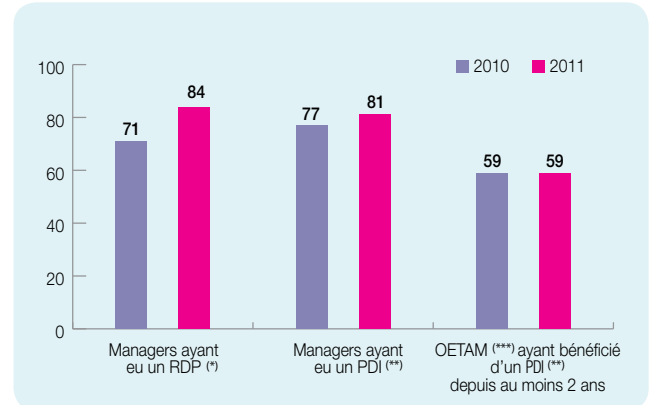
Le Plan de Développement Individuel (PDI), qui permet à chacun de se projeter dans le futur et de définir des actions de formation au-delà des entretiens d'évaluation de fin d'année, continue de bénéficier à une grande partie des salariés du groupe. En effet, en 2011, 81% des managers et 59% des OETAM (Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise) ont bénéficié d'un PDI (ce qui, par rapport à 2010, représente une hausse de 4 points pour les managers, et un chiffre stable pour les OETAM).

Dans les catégories OETAM, en 2011 comme en 2010, l'Asie et le pôle Nutrition Infantile restent en avance par rapport aux autres régions et pôles. On remarque une hausse importante de la région Amérique du Nord sur cet indicateur (78% en 2011, soit une hausse de 28 points par rapport à 2010).

En 2011, 84% des managers du groupe ont eu un entretien d'évaluation annuel (RDP). L'Asie, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale sont en avance par rapport aux autres régions et pôles sur cet indicateur.

L'évolution de cet indicateur n'est pas comparable entre 2010 et 2011 car la mention «validé dans le système informatique» a été supprimée de la définition en 2011.

Ces chiffres sont donnés à périmètre comparable représentant 100% de l'effectif de Danone (hors Unimilk) au 31 décembre 2011.

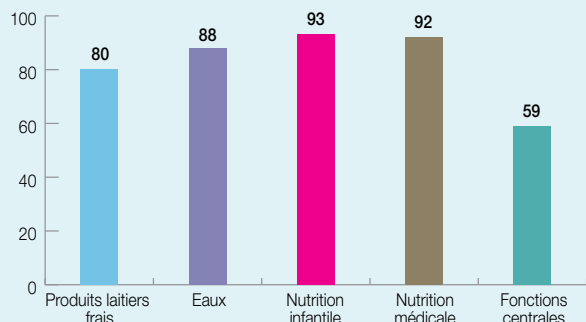


(*) RDP : Revue de Développement et de Performance.

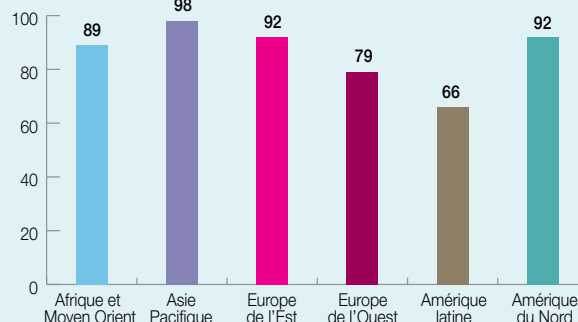
(**) PDI : Plan de Développement Individuel.

(***) OETAM : Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise.

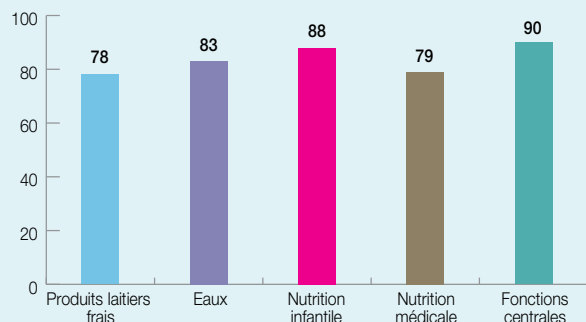
% de managers ayant eu un RDP (*) en 2011 par pôle d'activité



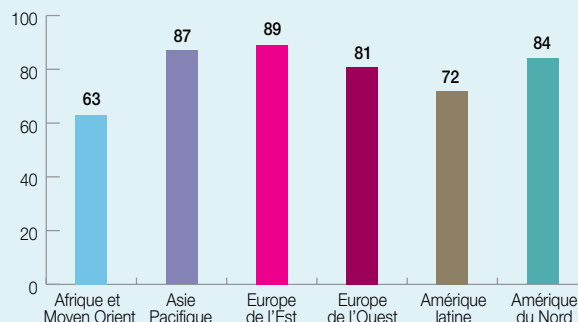
% de managers ayant eu un RDP en 2011 par zone géographique



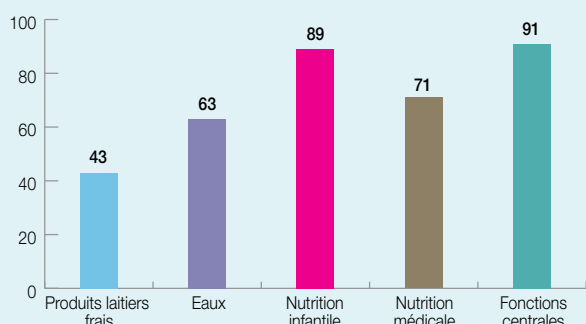
% de managers ayant eu un PDI (**) en 2011 par pôle d'activité



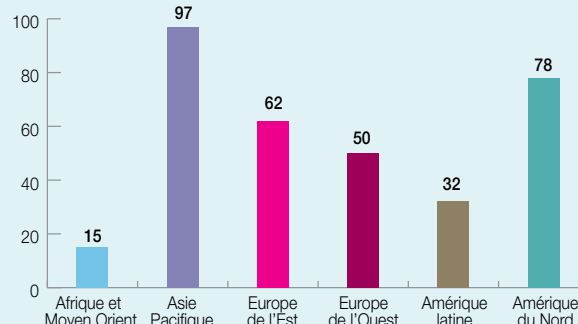
% de managers ayant eu un PDI en 2011 par zone géographique



% de OETAM (***) ayant eu un PDI (**) en 2011 depuis au moins 2 ans par pôle d'activité



% de OETAM (***) ayant eu un PDI (**) en 2011 depuis au moins 2 ans par zone géographique



(*) RDP : Revue de Développement et de Performance.

(**) PDI : Plan de Développement Individuel.

(***) OETAM : Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise.

DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

LA13

Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité

Mixité des genres

La part des femmes au sein de la population managériale continue à augmenter de 1% en 2011, à la fois aux niveaux managers, directeurs et dirigeants.

	2010 (*)		2011	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Total Managers	44%	56%	45%	55%
Dont Directeurs et Dirigeants	28%	72%	29%	71%
Dont Dirigeants	11%	89%	12%	88%
Dont autres managers	45%	55%	46%	54%

La comparaison porte sur les populations managers. Sont exclus les effectifs d'Unimilk.

Une progression qui s'appuie sur le plan «Femmes» initié en 2009.

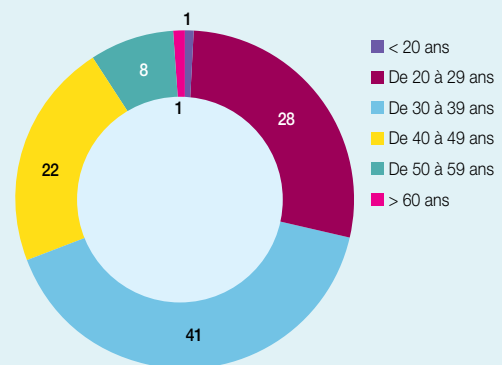
Les grandes lignes de ce plan sont les suivantes :

- mise en place de formations spécifiques au leadership au féminin pour les femmes, avec plus de 200 salariées femmes formées ;
- constitution et animation de réseaux de femmes (plus de 200 femmes, 10 réseaux) ;
- développement du «mentoring» : plus de 80 «mentees» femmes, dont plusieurs mentorées par des membres du Comité Exécutif du groupe ;
- mise en place de guidelines précises en matière de gestion des carrières et de recrutement :
 - présence de femmes dans les finalistes au recrutement (recrutements internes et externes) ;
 - suivi spécifique dans les Comités Ressources ;
 - moyens spécifiques alloués pour le développement des femmes dans les pôles ;
 - réflexion sur les modes de gestion des parcours professionnels, intégrant notamment la gestion des congés de maternité.

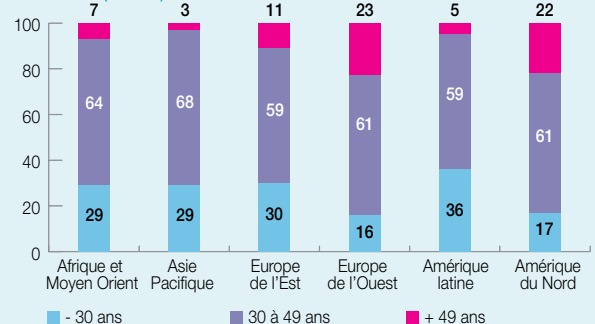
Âge

70% des salariés de Danone ont moins de 40 ans. Les chiffres 2011 sont très proches de ceux de 2010, dans la zone Europe de l'Ouest avec seulement 13% de moins de 30 ans, alors que dans toutes les autres zones (exceptée l'Amérique du Nord), les moins de 30 ans représentent de 30% à 40% des effectifs. Ces chiffres sont donnés à périmètre comparable représentant la totalité de l'effectif Danone au 31 décembre 2011, hors Unimilk.

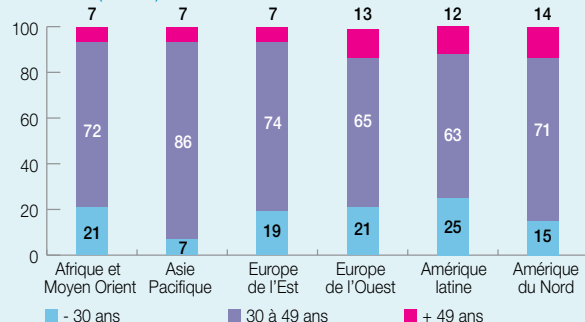
Répartition par âge en 2011



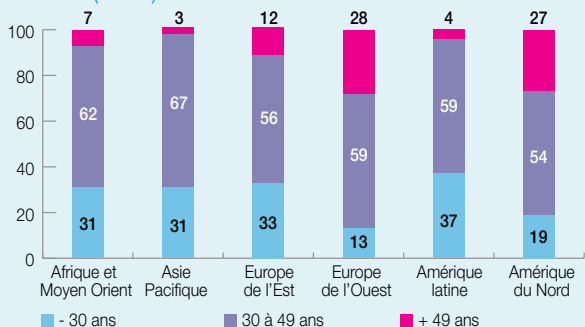
Répartition par tranche d'âge par zone All Danoners en 2011 (en %)



Répartition par tranche d'âge par zone Managers en 2011 (en %)



Répartition par tranche d'âge par zone OETAM en 2011 (en %)



Sur la population managers, on constate que seuls 7% des effectifs managers en Asie-Pacifique ont moins de 30 ans, ce qui démontre toute la nécessité d'accélérer le recrutement de jeunes talents locaux au travers de programmes spécifiques. C'est le cas par exemple du programme «BOLE» en Asie, dont l'objectif est de constituer d'ici 2013 une «pépinière de talents asiatiques» pour accompagner la croissance de Danone dans la région.

On notera, sur la population OETAM, des écarts importants entre l'Europe de l'Ouest et les autres zones géographiques, avec un nombre de seniors plus élevé (28% de plus de 49 ans) et seulement 13% d'ouvriers de moins de 30 ans. La stabilité des effectifs sur cette zone d'Europe de l'Ouest, due à un très faible turn-over et à une croissance limitée, amène à identifier des problématiques plus spécifiques (pénibilité, gestion des carrières, etc.).

Handicap

En France, le taux d'insertion de personnes handicapées dans les filiales françaises du groupe est passé de 3,1% en 2007 à 4,2% en 2008, puis 4,9% en 2009, 5% à fin 2010 et 5,22%, en 2011. C'est au sein des sièges sociaux que l'insertion des travailleurs handicapés reste la plus difficile, compte tenu du décalage entre niveaux de formation et niveaux requis de qualification. De nombreux établissements ont signé des accords spécifiques tri-annuels avec les organisations syndicales, inscrivant ainsi dans la durée les efforts déployés.

Au niveau mondial, le nombre de travailleurs handicapés est passé de 688 salariés en 2010 à 757 en 2011. 67 filiales (contre 58 en 2010) emploient au moins un travailleur handicapé. Sur ces 67 filiales, le pourcentage des salariés handicapés représente 1,3% de leurs effectifs globaux, soit une augmentation de 30% par rapport à l'an passé. Ce pourcentage moyen recouvre des réalités différentes en termes de niveau d'avancement et de politique d'intégration des travailleurs handicapés, notamment selon qu'elles sont soumises ou non à des législations plus ou moins exigeantes.

DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

LA14

Rapport du salaire de base des hommes et des femmes par catégorie professionnelle

Catégories managers et directeurs

La source des données est le système d'information «HIRIS», dédié aux indicateurs de gestion des Ressources Humaines.

La base comparable choisie, le «compa-ratio» est le «total cash» perçu par le salarié par rapport aux médianes salariales qui sont établies chaque année pour toutes les catégories professionnelles managers et directeurs

organisées par grade. Ces grades sont au nombre de 10 niveaux (hors membres du Comité Exécutif de Danone), et ce pour les 60 pays où le groupe opère.

Le compa-ratio nous permet d'appréhender cet écart quels que soient la monnaie et le pays de référence.

Exemples :

- un compa-ratio de 1,0 signifie que la personne est payée exactement à la médiane de son grade ;
- un compa-ratio de 1,10 signifie qu'elle est payée 10% au dessus de la médiane de son grade.

Les tableaux ci-dessous permettent d'apprécier les différences hommes femmes par niveaux.

Catégorie directeurs hors directeurs généraux : grades internes Danone 6b à 5 (équivalents «Hay system» 20 à 22).

Compa-ratio					
Grade	Femmes	Hommes	Total	Ecart 2011	vs. Ecart 2010
5	1,05	1,05	1,05	0,00	-0,02
6A	1,06	1,07	1,07	-0,02	-0,07
6B	0,96	0,98	0,97	-0,02	0,03
Total Directeurs	1,00	1,02	1,02	-0,02	-0,01

Age moyen			
Grade	Femmes	Hommes	Total
5	43,9	45,6	45,2
6A	43,7	44,2	44,0
6B	42,1	42,8	42,6
Total Directeurs	42,8	43,8	43,5

Effectif total de 1 161 directeurs, dont 29,2% de femmes et 70,8% d'hommes. Ces chiffres intègrent les directeurs d'Unimilk et de Yocream.

On constate un écart non significatif global de 2% sur l'ensemble de la population, avec une réduction de l'écart identifié en 2010 sur les directeurs 6A.

Catégorie managers : grades internes Danone 9.9 à 7 (équivalents «Hay system» 15 à 18).

Compa-ratio					
Grade	Femmes	Hommes	Total	Ecart 2011	vs. Ecart 2010
7	1,04	1,03	1,03	0,01	-0,02
8	0,92	0,94	0,93	-0,02	-0,02
9	0,88	0,89	0,89	0,00	0,01
9,9	0,92	0,95	0,93	-0,03	0,00
Total Managers	0,91	0,92	0,91	-0,01	-0,01

Age moyen			
Grade	Femmes	Hommes	Total
7	39,7	41,0	40,5
8	37,0	39,3	38,2
9	34,5	37,3	36,0
9,9	27,3	28,6	27,9
Total Managers	35,0	37,7	36,4

Effectif total de 13 614 managers, dont 46,7% de femmes et 53,5% d'hommes. Ces chiffres n'intègrent pas les managers des acquisitions 2010 : Unimilk et autres.

On constate sur la population globale un écart non significatif de 1%, mais qui s'accroît en 2011 pour les salaires d'embauche des débutants diplômés (catégorie 9.9).

Au global, les procédures de révision des rémunérations, encadrées par les politiques du groupe et incluant la comparaison des rémunérations hommes-femmes, permettent de rester vigilants sur ce sujet où les écarts sont faibles mais existent.

Catégories ouvriers, superviseurs et employés-techniciens et agents de maîtrise

Le groupe n'étant pas doté d'un système unique de classifications pour ces catégories et le déploiement du système d'information ne couvrant pas la totalité de ces catégories d'employés, la source des données est le système de reporting interne Magnitude.

La comparaison hommes- femmes s'effectue à travers les médianes de ratio de salaires annuels hommes-femmes.

Le calcul est établi sur les médianes de ratio de salaires annuels hommes-femmes sur un périmètre constant entre 2010 et 2011. La couverture de ce reporting est de 98% de la population, hors Unimilk. A noter, les chiffres publiés lors du RDD 2010 diffèrent légèrement de par la sortie du périmètre de 3 entités.

	2010 RDD	% total employés 2010	2010 Périmètre Constant vs. 2011	2011 Périmètre Constant	Ecart	% total employés 2011
Superviseurs, ETAM (*)	1,05	98%	1,06	1,03	-0,03	98%
Ouvriers	1,05	98%	1,05	1,04	-0,01	98%

(*) ETAM : Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise.

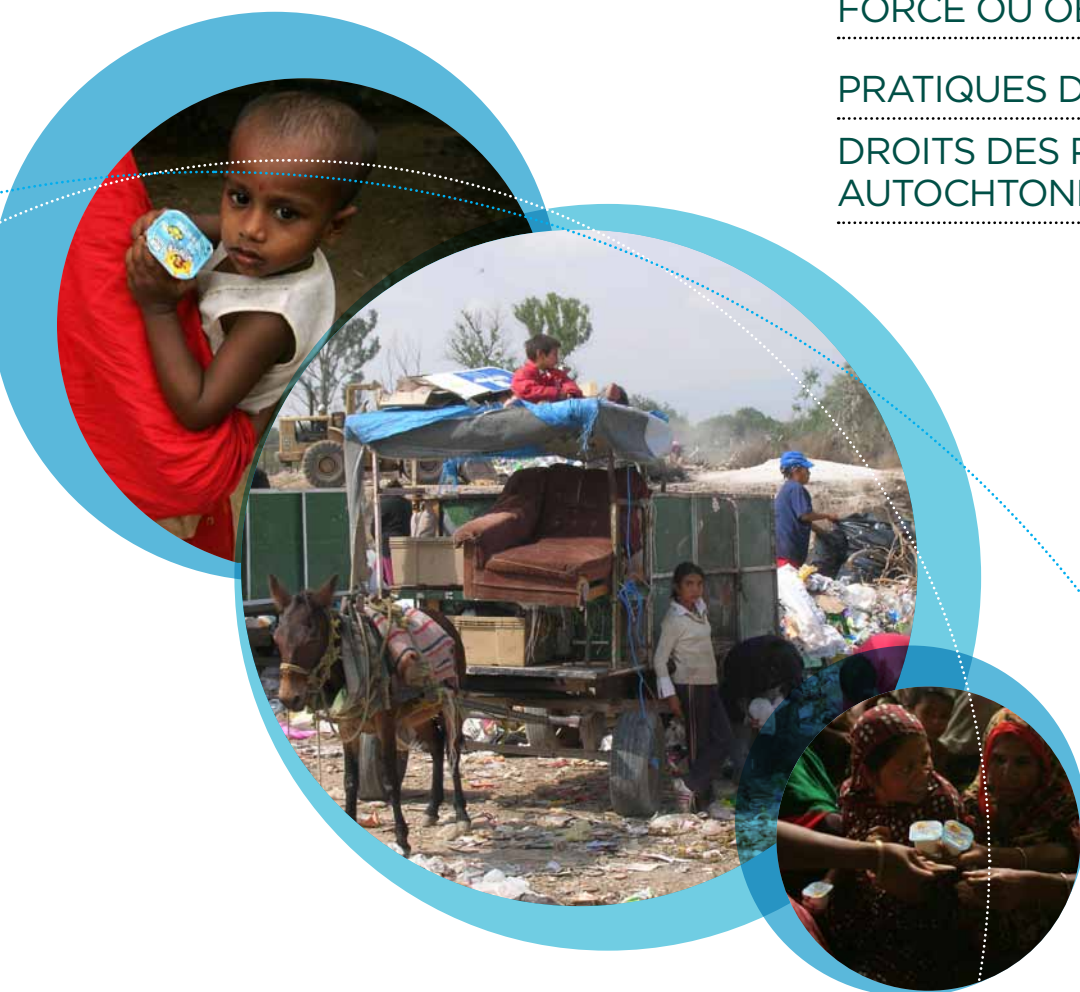
Le résultat se lit comme suit : 50% des filiales paient leurs «Superviseurs, Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise» hommes 3% de plus en moyenne que les femmes, tous niveaux et tous postes confondus. Et 50% des filiales paient leurs «Ouvriers» hommes 1% de plus en moyenne que les femmes.

Par rapport à 2010, on note une amélioration du ratio de 3% pour les Superviseurs et ETAM, et de 1% pour les Ouvriers.

PERFORMANCE

INDICATEURS DE PERFORMANCE **DROITS DE L'HOMME**

PRATIQUES D'INVESTISSEMENTS ET D'ACHATS	201
NON-DISCRIMINATION	204
LIBERTÉS SYNDICALES ET DROIT DE NÉGOCIATION	204
INTERDICTION DU TRAVAIL DES ENFANTS	205
ABOLITION DU TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE	205
PRATIQUES DE SÉCURITÉ	205
DROITS DES POPULATIONS AUTOCHTONES	205



PRATIQUES D'INVESTISSEMENTS ET D'ACHATS

HR1

Pourcentage et nombre total d'accords d'investissements significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point

L'engagement de Danone concernant les pratiques relatives aux droits de l'Homme est concrétisé :

- par l'adhésion de Danone depuis 2003 au Global Compact ;
- par la conclusion d'accords entre Danone et l'UITA intégrant les Sept Principes Sociaux Fondamentaux (cf. ci-dessous), issus des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et appliqués au niveau mondial ;

- par la démarche Danone Way (depuis 2001) comprenant 16 Fondamentaux de la Responsabilité Sociale et Environnementale chez Danone (cf. pages 75 à 79 de ce rapport) ;
- par la démarche RESPECT (depuis 2006) dont l'objectif est de faire appliquer les Principes Sociaux Fondamentaux aux fournisseurs ; le respect des droits de l'Homme est ainsi pris en compte dans toutes les décisions d'investissements et d'achats (cf. page 80 de ce rapport).

Les Sept Principes Sociaux Fondamentaux sont :

1. Travail des enfants

La société ne recourt pas au travail des enfants âgés de moins de 15 ans. Lorsque la loi précise un âge plus élevé en-dessous duquel le travail est interdit ou lorsque l'âge de la scolarité obligatoire est supérieur à 15 ans, c'est ce dernier qui s'applique. Les programmes éducatifs (du type formation par la voie de l'alternance) n'entrent pas dans cette interdiction.

2. Travail forcé

La société ne recourt pas au travail forcé ou obligatoire, c'est-à-dire à tout travail ou service exigé d'une personne sous la menace d'une peine quelconque ou pour lequel la personne n'a pas donné son consentement.

3. Non-discrimination

La société, en conformité avec la législation nationale, s'interdit toute pratique discriminatoire. On entend par discrimination toute distinction, exclusion ou préférence qui a pour effet de réduire ou d'altérer l'égalité des chances ou de traitement. Elle peut être fondée sur la race, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle, la religion, l'opinion politique, l'âge, la nationalité, les responsabilités familiales ou autres considérations.

4. Liberté d'association et droit de négociation collective

La société reconnaît et respecte la liberté d'association pour les salariés, qui peuvent désigner librement leurs représentants. Elle reconnaît également le droit de négociation collective. La société s'assure que les représentants du personnel ne font l'objet d'aucune discrimination.

5. Santé, sécurité au travail

La société s'assure que le poste de travail et son environnement ne nuisent pas à l'intégrité physique et à la santé du salarié. La réduction des causes d'accident et l'amélioration des conditions de travail font l'objet d'actions suivies. Les installations sanitaires, la cantine ainsi que les locaux d'hébergement fournis par la société sont construits et entretenus conformément aux normes prévues par la législation en vigueur dans le pays. La société doit au minimum fournir l'eau potable, des toilettes propres et en nombre suffisant, une ventilation efficace, des sorties de secours, des lieux de travail correctement éclairés et un accès aux soins médicaux.

6. Temps de travail

La société doit s'assurer que les lois nationales concernant la durée du travail sont appliquées, y compris pour les heures supplémentaires. Les salariés bénéficient au minimum d'un jour de repos par semaine, sauf en cas de circonstances exceptionnelles et pour une période limitée.

7. Rémunération

La société s'assure que :

- aucune rémunération n'est inférieure au minimum légal fixé par le pays ;
- tous les salariés reçoivent un bulletin de salaire ;
- les salariés sont convenablement rémunérés, en référence aux salaires pratiqués dans le pays ;
- les heures supplémentaires sont systématiquement rémunérées à un taux supérieur au taux horaire normal.

PRATIQUES D'INVESTISSEMENTS ET D'ACHATS

Pour s'assurer que ces principes sociaux fondamentaux sont respectés par tous les fournisseurs, Danone a intégré dans ses Conditions Générales d'Achat une clause spécifique - «**Principes Sociaux Fondamentaux**». Indépendamment de la nature du contrat signé, cette clause en constitue une partie intégrante et elle est obligatoire pour tous les fournisseurs. Par la signature du contrat, le fournisseur s'engage à :

- respecter les Principes Sociaux Fondamentaux ;
- promouvoir le respect de ces principes auprès de ses propres fournisseurs, sous-traitants et partenaires ;
- accorder à Danone le droit de contrôler l'application de ces principes, notamment via des audits ;
- en cas de non-conformité décelée chez le fournisseur lors d'un audit, élaborer et soumettre à la validation de Danone un plan d'actions correctives traitant toutes les non-conformités identifiées ;
- en cas de refus du fournisseur de travailler sur un plan d'actions correctives ou en cas de non-conformités récurrentes après plusieurs audits, accorder à Danone le droit de résilier le contrat avec ce fournisseur.

Depuis 2009, le périmètre de la responsabilité des fournisseurs a été élargi pour inclure l'Environnement et l'Éthique des affaires. De plus, la clause contractuelle a évolué en ce sens. Pour plus d'informations sur cette évolution, cf. pages 63 à 69 du *Rapport Développement Durable 2009*. Les Sept Principes Sociaux Fondamentaux relatifs aux droits de l'Homme (cf. page précédente) sont intégrés dans l'ensemble des accords incluant des investissements significatifs, soit dans :

- 70% des accords commerciaux avec les clients ;
- 90% des contrats d'achats auprès des fournisseurs majeurs ;
- 100% des accords de prise de participation majoritaire dans des sociétés externes ;
- 100% des accords relatifs au développement des communautés locales, notamment avec des ONG dans le cadre de projets du Fonds Danone pour l'Ecosystème.

HR2

Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle, mesures prises

Dans le cadre de la démarche RESPECT (cf. pages 80 à 82 de ce rapport) :

- 90% des fournisseurs majeurs ont signé les Principes Sociaux Fondamentaux ;
- 70% des fournisseurs majeurs d'emballages, de matières premières et de services sont enregistrés sur la plateforme Sedex, soit 2 060 fournisseurs. Parmi ces 2 060 fournisseurs, 184 audits externes de type «SMETA» ont été menés par des organismes externes avec la répartition des non-conformités par thèmes suivante :

Thème	Répartition des non-conformités
Hygiène & sécurité	49%
Rémunération	16%
Temps de travail	15%
Environnement	5%
Travail forcé	3%
Liberté d'association	2%
Travail des enfants	2%
Discrimination	0%
Autres	8%

Les résultats de l'année 2011 diffèrent de ceux de 2010 sur 2 points majeurs.

Si le thème hygiène et sécurité reste le domaine où les non-conformités sont les plus fréquentes, il augmente significativement sa «part de marché» en passant de 30 à 50% des non-conformités auditées. En revanche, le thème Temps de travail qui représentait en 2010 23% des non-conformités tombe à 15%. Les résultats d'audits quant au Travail des enfants et le Travail forcé, absolument incontournables pour le groupe Danone, révèlent des non-conformités d'ordre administratif (incapacité du fournisseur à fournir une copie de la pièce d'identité ou d'un contrat de travail), mais aucun cas de faute avérée n'a été mis en évidence.

Pour plus d'informations sur la procédure de contrôle, cf. pages 234-236 du Rapport Développement Durable 2009.

SUPP HR3

Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés

Les pratiques relatives aux droits de l'Homme sont portées à la connaissance des salariés à travers les démarches :

- Danone Way Fondamentaux (cf. pages 75 à 79 de ce rapport), la cible étant l'ensemble des salariés de Danone, qui ont chacun reçu le support de communication Danone Inside Pack reprenant le contenu de la démarche Danone Way. En l'occurrence, ce sont les 8 fondamentaux liés aux thèmes «Droits Humains» et «Relations Humaines» qui sont concernés. Les explications sur les droits de l'Homme sont données, notamment sur l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé, sur la diversité et l'égalité des chances, la sécurité au travail ;
- RESPECT (cf. pages 80 à 82 de ce rapport), la cible étant plus spécifiquement les salariés de la fonction achats qui animent la conformité des fournisseurs sur leur responsabilité sociétale, et notamment le respect des droits de l'Homme. En 2010, un guide de communication de la démarche RESPECT reprenant entre autres les Principes Sociaux Fondamentaux, dont les droits de l'Homme font partie, a été largement diffusé dans la fonction achats. 100% des acheteurs ont donc été informés. En revanche, le nombre d'heures de formation et/ou d'information n'est pas consolidé au niveau du groupe.

HR4

Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises

Une convention a été signée avec l'UITA sur la lutte contre les discriminations et l'encouragement à la diversité.

Chaque année, un représentant de Danone et un représentant de l'UITA visitent conjointement plusieurs pays et sites afin de promouvoir ces accords cadre et vérifier concrètement sur le terrain si ces accords sont pris en compte. Entre 2009 et 2011, ces visites conjointes ont été menées dans 18 pays. Aucun cas de discrimination n'a été identifié lors de ces visites. Les fondamentaux Danone Way incluent la lutte contre les discriminations, en particulier par le biais de la mise en place sur site de procédures et de mesures permettant d'identifier et de traiter les discriminations éventuelles. Mises à part ces visites conjointes, la remontée d'informations concernant les cas de discrimination peut se faire par différents canaux :

- alerte auprès de la Direction des Ressources Humaines présente dans chacune des filiales du groupe ;
- alerte auprès des représentants du personnel dans les filiales où ils sont présents ;
- enfin, certaines filiales comme l'Indonésie, le Mexique ou les USA ont mis en place une ligne «éthique locale» qui intègre ce type de remontée d'information.

HR5

Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit

Une convention a été signée avec l'UITA sur le droit syndical. Chaque année, un représentant de Danone et un représentant de l'UITA visitent conjointement plusieurs pays et sites afin de promouvoir ces accords cadre et le dialogue social international et vérifier concrètement sur le terrain si ces accords font l'objet d'une déclinaison et d'une adaptation sur le plan local. Entre 2009 et 2011, ces visites conjointes ont été menées dans 18 pays. En outre, l'UITA alerte la Direction Générale au cas où elle aurait connaissance de cas de non respect de la liberté syndicale.

En complément, la liberté syndicale est un des thèmes animés dans l'ensemble des filiales au travers de la démarche Danone Way (*cf. pages 75 à 79 de ce rapport*) qui intègre un fondamental Dialogue Social, promouvant le dialogue social dans toutes les filiales du groupe.

Danone Way encourage ainsi les filiales à :

- mettre en place les conditions nécessaires à l'élection de représentants du personnel, syndiqués ou non, en accord avec les législations locales ;
- garantir l'indépendance des représentants du personnel vis-à-vis des équipes dirigeantes ou de partis politiques, par l'organisation d'élections ad hoc ;
- tenir des réunions d'information économique et sociale entre les représentants du personnel et la direction de chaque site et avec l'ensemble des salariés ;
- concrétiser les accords entre les représentants du personnel et la direction par la signature d'accords négociés.

INTERDICTION DU TRAVAIL DES ENFANTS

HR6

Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail

Le respect de ce principe est contrôlé au travers de la démarche Danone Way (*cf. pages 75 à 79 de ce rapport*). Toutes les filiales se doivent de mettre en place toutes les procédures et moyens nécessaires pour assurer qu'il n'y ait pas de travail d'enfants sur les sites. Toutes les filiales qui ont réalisé l'évaluation Danone Way en 2011 sont conformes à ce fondamental, aucun cas de non-conformité n'a été identifié.

ABOLITION DU TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE

HR7

Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire ; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail

Cet aspect est traité de la même manière que l'indicateur sur le travail des enfants (HR6).

PRATIQUES DE SÉCURITÉ

SUPP HR8

Pourcentage d'agents en charge de la sécurité ayant été formés aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité

Les prestataires de service en matière de sécurité s'engagent sur le respect des Principes Sociaux Fondamentaux de la méthode RESPECT et font par ailleurs l'objet d'une vérification par le Responsable du groupe sur la Sécurité des biens et des personnes.

DROITS DES POPULATIONS AUTOCHTONES

SUPP HR9

Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesures prises

Ce critère ne s'applique pas aux activités de Danone.

PERFORMANCE

INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIÉTALE

COMMUNAUTÉS 207

CORRUPTION 210

POLITIQUES PUBLIQUES 212

COMPORTEMENT ANTICONCURRENTIEL 214

RESPECT DES TEXTES 215



S01

Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts et activités, à tout stade d'avancement

L'enjeu commun à toutes les initiatives de Danone est de renforcer les compétences des équipes autour des challenges suivants :

- la compréhension des enjeux sociétaux et des parties prenantes ;
- la mesure de l'impact sociétal ;
- la co-crédation et le co-management, avec les ONG notamment ;
- l'engagement des salariés de Danone sur les différents programmes ;
- la communication interne et externe.

Intégration des enjeux de développement durable dans les stratégies locales : vers l'autonomisation des filiales

Plusieurs démarches ont été entreprises pour répondre à ces challenges et mettre à la disposition des filiales des outils leur permettant de valoriser ou de concrétiser leurs initiatives locales. L'objectif du déploiement de deux d'entre eux - la Sustainability Roadmap et le Sustainability Land - est d'avancer vers une plus grande autonomie des filiales dans la définition et la mise en place d'une stratégie durable adaptée aux contextes locaux.

La Sustainability Roadmap

Lancée en 2010 (cf. page 211 du *Rapport Développement Durable 2010*), la Sustainability Roadmap (feuille de route développement durable) qui est un outil d'aide à l'élaboration d'une stratégie développement durable a été déployée en 2011 dans 49 filiales.

Au travers de 4 étapes (création d'un comité en charge des problématiques de développement durable, identification des problématiques clés liées au développement durable dans le contexte de la filiale, priorisation des défis identifiés par la filiale, intégration des points de vue des parties prenantes) les filiales aboutissent à la formalisation

d'une stratégie pertinente et globale répondant en tous points aux différents enjeux abordés grâce à l'outil.

Son utilisation permet à la filiale à la fois d'intégrer très concrètement les fondamentaux du développement durable définis grâce à Danone Way (cf. pages 75 à 79 de ce rapport) mais aussi de sensibiliser aux leviers d'innovation que peut représenter une analyse élargie de l'environnement de la filiale.

Le Sustainability Land

En complément de l'outil de diagnostic que représente la Sustainability Roadmap, le Sustainability Land est un programme aidant les Comités de direction des filiales à définir leur vision business intégrant les enjeux locaux de développement durable.

Ce séminaire d'une durée de deux jours, animé par une équipe dédiée est à destination des comités de direction des filiales ; il cible 3 objectifs :

- établir un diagnostic précis des enjeux locaux permettant une activité durable de la filiale, en réunissant des contributeurs clés. Le support de ce diagnostic est la Sustainability Roadmap (cf. *paragraphe précédent*) ;
- inspirer et sensibiliser les membres du Comité de direction aux enjeux de l'écosystème de leur filiale, mais aussi diffuser les bonnes pratiques identifiées dans les filiales du groupe ;
- prioriser les thèmes clés au regard des enjeux stratégiques de la filiale. De cette priorisation découle une ambition, des axes stratégiques pour atteindre cette ambition, et des indicateurs afin de piloter cette démarche.

En 2011, 7 Sustainability Lands ont eu lieu : en France et en Chine pour le pôle Eaux du groupe, en Indonésie, en Colombie, en Hongrie et en Roumanie pour le pôle Produits Laitiers Frais, ainsi qu'aux Pays-Bas pour le pôle Nutrition Médicale.

En 2012, les efforts se concentreront essentiellement sur les filiales des pays dits "MICRUB" (Mexique, Indonésie, Chine, Russie, Brésil et Etats-Unis) et d'autres pays stratégiques pour Danone : 6 à 7 Sustainability Lands sont déjà planifiés.

COMMUNAUTÉS

Former les équipes à la gestion de projet d'innovation sociétale

Pour aller plus loin dans l'objectif de transformation, les équipes de Danone doivent être accompagnées afin d'être en capacité de gérer des projets innovants, qui requièrent souvent des compétences inédites ainsi que de nouveaux savoirs-être. Co-création avec des partenaires du monde associatif, mesure d'impact des projets mis en œuvre, nouveaux modèles de gouvernance et nouveaux business modèles : des connaissances qu'il est nécessaire de consolider et de mettre à disposition des équipes, à travers la formation.

Par ailleurs, les équipes RH, dans le cadre du programme Phoenix de transformation de la fonction RH (cf. la stratégie «les Hommes», pages 43 à 55 de ce rapport) poursuivent leur montée en compétences sur le sujet de l'innovation sociétale, notamment sur les domaines suivants :

- maîtriser les fondamentaux sociaux : piloter le déploiement de la démarche Danone Way à l'intérieur de la filiale et du programme RESPECT auprès des fournisseurs, identification de l'empreinte emploi de la filiale, etc. ;
- développer l'articulation entre les projets sociétaux des filiales, l'engagement des salariés de Danone, et le positionnement de la marque employeur ;
- identifier les impacts des projets sociétaux sur les métiers et les compétences, accompagner la transformation des fonctions, élaborer de nouveaux modèles de gestion des carrières intégrant des expériences sur des projets sociétaux ;
- organiser la capitalisation du savoir-faire sur les projets sociétaux et le transfert de compétences ;
- animer la réflexion de la filiale sur les modalités de création et de partage de la valeur au sein de l'écosystème de Danone, en lien avec les parties prenantes en coordonnant le processus de «Sustainability Land» décrit ci-dessus et en organisant les comités d'innovation sociale au sein des filiales.

L'enjeu de la mesure d'impact social des projets initiés

Une réflexion sur la mesure de l'impact social et le suivi des projets initiés par les filiales de Danone a été menée dans le cadre des projets soutenus par le Fonds Danone pour l'Ecosystème.

Celle-ci s'articule aujourd'hui autour de deux actions d'envergure :

- une adaptation et consolidation de la Progress Monitoring Grid (outil de monitoring interne des projets Ecosystème, cf. Schéma 1) et la mise en place d'audits de l'outil ;
- la réalisation d'études de mesure d'impact globale sur les différents axes majeurs de l'écosystème (2 à 3 projets par axe) par des experts internationaux (prioritairement du domaine académique universitaire).

1. Progress Monitoring Grid

La grille de monitoring du Fonds Ecosystème est un outil qui a pour objectif d'évaluer la bonne avancée des projets. L'objectif direct est de contrôler l'ensemble des projets «Ecosystème» et d'obtenir une certification externe de cet outil afin de garantir sa crédibilité.

Outil de mesure de l'impact social



2. Mesure d'Impact Global sur les 5 axes majeurs du Fonds Ecosystème

Le Fonds Ecosystème s'est engagé dans une démarche globale de mesure de l'impact de ses projets (impact social, environnemental et économique). Cette démarche s'appuie sur un comparatif de l'ensemble des méthodes de mesure d'impact ainsi que la conduite d'entretien avec des experts internationaux. L'objectif est de confronter des méthodes de mesure d'impact reconnues à des projets-clés du Fonds Ecosystème sur les 5 axes (approvisionnement, recyclage, services à la personne, territoire et micro-distribution).

Un suivi approfondi grâce aux études de mesure d'impacts

Deux projets soutenus par le Fonds Ecosystème ont permis de tester des méthodologies de mesure d'impacts tant quantitative que qualitative. Ces études conduites par l'Institut IRENE de l'ESSEC et l'IIAC - EHESS ont fourni leurs premiers résultats à la fin de l'année 2011.

Projet Ukraine Milk Communities (avec l'EHESS -Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales et l'IIAC - Institut Interdisciplinaire d'Anthropologie du Contemporain)

Il s'agit d'une étude ethnographique de terrain concernant le déploiement de coopératives laitières en Ukraine, associant des fermiers ayant entre 2 et 3 vaches, dans le but d'y améliorer la production et la commercialisation du lait. Il est précisé que l'objectif de ce type d'étude est d'être critique afin d'améliorer l'efficacité du projet. Cette étude s'est terminée fin 2011 avec un certain nombre d'enseignements majeurs :

- le contexte culturel «post-soviétique» ainsi que l'isolement des villages rendent complexe la mise en place des modes de coopération ;
- la responsabilisation économique des fermiers n'est pas systématiquement associée au développement social de la communauté (du village) or les attentes sont nombreuses sur cette question ;
- les systèmes de contrôle de la qualité et les bonus qui sont associés à cette qualité ne sont pas ancrés dans les mentalités locales qui fonctionnent parfois sur des modes d'échanges non monétaires ;
- les leaders des coopératives sont indispensables à la réussite du projet mais une gouvernance plus collégiale est nécessaire et semble possible.

Ces différents enseignements ont permis aux équipes projets de prévoir un certain nombre d'actions pour le futur :

- améliorer les services socio-économiques des coopératives en associant au choix de ces services les villageois membres ;
- soutenir la formation des leaders et mettre en place des comités de direction dans chaque coopérative ;

- communiquer davantage sur la vision et les valeurs que portent le modèle coopératif ;
- clarifier et expliquer le système de mesure de la qualité et le bonus associé à celui-ci.

A date, environ 8% du lait de la filiale Danone Ukraine est approvisionné par ces coopératives qui regroupent plus de 2 300 petits fermiers.

Pemulung Recycling Communities (avec IRENE - Institut de Recherche et d'Enseignement sur la Négociation de l'ESSEC)

Le projet consiste à aider les Pemulungs (chiffonniers indonésiens) à mieux valoriser les déchets collectés en s'organisant en groupes autonomes. Il consiste également à massifier le plastique dans les centres qui opèrent une première transformation et apportent des services socio-économiques aux Pemulungs, dont l'accès au microcrédit.

Cette étude a pour but de suivre et de piloter la performance sociétale du projet Pemulung grâce à des mesures combinées. Cette étude vise à démontrer qu'une meilleure répartition de la valeur ajoutée créée par l'activité de recyclage est possible sur la base d'un modèle économique renforçant la place des chiffonniers :

- des enquêtes dites quantitatives sur le site de Tangerang qui fourniront une mesure d'impacts socio-économiques sur la sortie de pauvreté. Cette étude est dite comparative car elle inclut des chiffonniers faisant partie du programme et des chiffonniers en dehors du programme ;
- Une évaluation dite qualitative reposant sur une étude sociologique des réseaux et des acteurs du recyclage qui opèrent dans une économie informelle.

CORRUPTION

Les **Principes de Conduite des Affaires** (PCA) de Danone ont été revus en 2009. Y sont intégrés les textes fondateurs tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, le rappel des engagements de Danone vis-à-vis du Pacte Mondial des Nations Unies, les lignes directrices de l'OCDE ainsi que les Principes Sociaux Fondamentaux dans lesquels il est fait directement référence à la lutte contre la corruption.

Cette dernière version 2009 des Principes de Conduite des Affaires a été distribuée à tous les directeurs et managers (et dans certaines filiales plus largement encore) par les Directions des Ressources Humaines de filiales, avec des animations spécifiques de telle sorte que tous les salariés soient informés. Cette thématique est intégrée dans l'auto-évaluation Danone Way, dans l'évaluation de l'environnement de contrôle des filiales (appelé DANgo), dans l'enquête d'opinion interne bi-annuelle, ainsi que dans le programme d'audit interne chaque fois qu'une mission d'audit dans les filiales aborde ces sujets. Le document questions - réponses sur les PCA datant de 2006 a été actualisé en 2011.

Depuis 2006 les directeurs et tous les managers signent une **clause spécifique dans leur contrat d'embauche**, indiquant qu'ils ont pris connaissance des Principes de Conduite des Affaires (PCA), qu'ils s'engagent à les respecter et à les faire respecter par leurs équipes. Différents moyens ont été mis à disposition pour permettre une appropriation efficace de ces principes (présentations, affiches, livrets de questions - réponses, etc.). Par ailleurs, un programme spécifique pour éviter les fraudes a été élaboré en 2006 et enrichi chaque année depuis lors.

Un **livret de sensibilisation** actualisé en 2011 a été de nouveau diffusé aux Comités de Direction de toutes les filiales recommandant, entre autres, une évaluation annuelle du risque de fraude et corruption dans la filiale.

Il existe également un reporting semestriel des allégations et cas avérés de fraude, dans lequel les cas de corruption sont classés comme «fraude significative», quels que soient leurs montants, afin d'obtenir toutes les informations sur ce type de situation. Ce reporting couvre également Unimilk pour les deux semestres de 2011.

Enfin, depuis 2005, un système d'alerte ouvert à tous les salariés, **DIALERT**, a été mis en place pour leur permettre de signaler de manière confidentielle et directement au management de Danone des manquements :

- aux principes et procédures de contrôle interne en vigueur dans le groupe ;
- aux règles comptables et financières pouvant affecter la fiabilité des comptes et de la situation financière de sa société ou d'une autre société du groupe ;
- aux règles anti-corruption.

La visibilité de ce dispositif d'alerte éthique est vérifiée à l'occasion de chaque audit en filiale. Il existe un point de contrôle interne (au sein du référentiel DANgo) qui porte sur ce sujet et sur lequel chaque filiale doit s'auto-évaluer chaque année.

Depuis 2008, le système **DIALERT** est étendu aux fournisseurs de Danone (envoi d'un courrier par les filiales à tous les fournisseurs significatifs et inclusion systématique dans les documents d'appels d'offre) afin de leur permettre de reporter de façon confidentielle tout cas de manquement aux règles des PCA vis-à-vis d'eux-mêmes (en particulier d'éventuels cas de corruption). Le système DIALERT a été étendu en 2011 pour couvrir le WHO Code sur les produits de la Nutrition Infantile.

En complément de DIALERT, certains pays ont mis en place un système local d'alerte éthique.

Le nombre d'alertes éthiques exploitables reçues en 2011 a été de 39. Dans tous les cas avérés de fraudes liées au contrôle interne, des sanctions adéquates ont été prises.

Un outil de formation disponible sur internet ainsi qu'un questionnaire (COMPLY) ont été déployés pour développer la sensibilisation sur les risques de corruption dans les filiales.

S02

Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption

Dans les quatre pôles du groupe, toutes les filiales contrôlées (c'est-à-dire consolidées par intégration dans les comptes de Danone) sont couvertes par le programme anti-fraude/anti-corruption du groupe comportant 7 points clés. En particulier, le premier point de ce programme consiste en une évaluation du risque de fraude interne et externe, à réaliser annuellement dans chaque filiale.

S03

Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation

Tous les salariés de Danone ont eu connaissance de la mise à jour des Principes de Conduite des Affaires (version 2009) de Danone. Selon les cas, il s'est agi de réunions de formations, de sessions de présentations et questions/réponses ou enfin de la remise de documents avec ou sans accusé de réception formalisé. Les managers et en particulier les membres des Comités de Direction ont reçu une formation ou information plus poussée. Depuis 2009, un document d'accueil remis lors de l'arrivée de nouveaux collaborateurs a été créé et communiqué aux filiales. Intitulé «**Danone Inside Pack**», il contient plusieurs pages portant sur les Principes de Conduite des Affaires. Pour la première fois, il a été également diffusé aux salariés présents dans les filiales courant 2009.

Par ailleurs, en 2011, l'**enquête sur l'éthique des affaires** initialement lancée en 2010 auprès de plus de 160 filiales du groupe a été renouvelée et complétée par une analyse de la diffusion des supports de communication sur ces sujets (PCA, Danone Inside Pack...).

Les résultats globaux démontrent une nette amélioration en termes de connaissance et de diffusion des documents, et les bonnes pratiques relatives à la déontologie professionnelle et à l'éthique des affaires. Les échanges qui ont eu lieu ont également permis de sensibiliser à nouveau les opérationnels de terrain au sujet ; la synthèse des résultats a été discutée au plus haut niveau de l'organisation de Danone. Des plans d'actions ont été élaborés et sont en cours de mise en œuvre.

CORRUPTION**S04****Mesures prises en réponse à des incidents de corruption**

Danone condamne fermement toute pratique de corruption, comme cela est souligné dans ses Principes de Conduite des Affaires, diffusés à tous les managers, ainsi qu'à de très nombreux employés dans toutes les filiales du groupe. Le 6^{ème} point du programme anti-fraude porte sur les mesures correctives et les sanctions à mettre en œuvre au niveau de chaque entité. Pour les cas significatifs, un comité transverse (risques, audit interne, RH, sûreté...) se réunit mensuellement pour s'assurer de la qualité des investigations, l'équité des décisions et la pertinence des sanctions.

Le reporting semestriel des fraudes internes fonctionne maintenant depuis 5 ans. 173 entités, soit la quasi-totalité des entités du groupe, participent. Le nombre de suspicions et de cas avérés de fraudes reportés par les filiales est stable depuis 2 ans : en 2011, environ 130 suspicions ont été recensées par semestre, ce qui correspond à environ 80 cas avérés par semestre, dont une majorité de cas mineurs (vols de produits ou de matériel, petits détournements). En 2010, aucune de ces fraudes n'a eu d'impact significatif sur les comptes de Danone. Dans la large majorité de ces cas identifiés, il a été mis fin aux contrats de travail des collaborateurs impliqués suite aux investigations menées sur des fraudes.

Une réunion de suivi des cas de fraude a lieu mensuellement au niveau du siège du groupe afin de s'assurer du suivi effectif des cas et de leur gestion adéquate sur le plan de l'éthique et du contrôle interne. A cet effet, des informations détaillées sur la nature des cas principaux sont collectées et analysées par la Direction Générale Risques, Contrôle, Audit.

POLITIQUES PUBLIQUES**S05****Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying**

Danone considère le lobbying comme une action positive visant à fournir aux politiques et aux législateurs l'information qui leur est nécessaire pour faire face aux enjeux actuels et définir un contexte législatif et réglementaire adapté à un environnement de plus en plus complexe. A cet effet, Danone a réorganisé ses équipes Corporate en charge des politiques publiques et du lobbying pour mieux distinguer ce qui relève de la conception de ces politiques et ce qui a trait à la mise en application et au suivi des règlements. Les éléments nécessaires à la déclinaison de ces activités au sein des filiales ont aussi été précisés.

En 2011, Danone a formalisé un kit Affaires Publiques et la Politique Affaires Publiques. Ces derniers ont été communiqués aux filiales en janvier 2012. Ces outils permettent de définir quels sont les axes et les actions à mettre en œuvre dans les filiales. Par ailleurs, le processus de déploiement a été formalisé via une bonne pratique (DOM) Affaires publiques dans le système de gouvernance interne DANgo afin d'assurer l'animation et le suivi de la mise en place de cette politique chaque année au niveau des filiales de Danone.

De plus, Danone participe aussi activement aux travaux des associations professionnelles contribuant à la formulation des politiques publiques, tant au niveau national qu'international.

Enfin, le groupe et ses filiales ont également de nombreux contacts directs avec les autorités nationales des pays dans lesquels ils interviennent. Ces contacts se font en conformité avec les Principes de Conduite des Affaires.

SUPP S06

Total des contributions versées en nature et en espèces aux partis politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays

Comme indiqué dans les Principes de Conduite des Affaires de Danone, l'utilisation des fonds ou autres actifs du groupe, directement ou indirectement, au bénéfice d'organismes à caractère politique, ne peut éventuellement intervenir que dans le cadre des lois et règlements en vigueur dans chaque pays et repose sur un principe de transparence. Cette utilisation n'est possible qu'après accord formel du management. En 2009, dans la nouvelle version des Principes de Conduite des Affaires, cette règle est devenue plus restrictive. En revanche, Danone encourage ses salariés à s'impliquer dans la vie locale et associative. Ces principes ont par ailleurs été renforcés dans la politique Affaires Publiques diffusée en janvier 2012 auprès des filiales de Danone.

COMPORTEMENT ANTICONCURRENTIEL

Les Principes de Conduite des Affaires de Danone rappellent l'interdiction des pratiques anticoncurrentielles. Danone attend de ses salariés qu'ils respectent les règles applicables en matière de concurrence. Aucun accord ou arrangement ne peut intervenir avec les concurrents visant à amoindrir la libre concurrence. Les Principes de Conduite des Affaires sont distribués à tous les directeurs et managers (et dans certaines filiales plus largement) par les Directions des Ressources Humaines des filiales, lesquelles ont accompagné cette distribution d'animations adéquates de telle sorte que tous les salariés soient informés.

Depuis 2006, non seulement les directeurs mais tous les managers signent une clause spécifique dans leur contrat d'embauche, indiquant qu'ils ont pris connaissance des Principes de Conduite des Affaires, qu'ils s'engagent à les respecter et à les faire respecter par leurs équipes. Une sensibilisation spécifique est effectuée d'une part auprès des acheteurs par la diffusion régulière d'un **Code Ethique spécifique à la fonction Achats** plus détaillé, et d'autre part auprès des responsables grands comptes en liaison directe avec la grande distribution. Parallèlement, des programmes de formation sont réalisés de manière régulière auprès des Responsables Achats et des membres des Comités de Direction. Par ailleurs, un **Code Ethique pour les fonctions en relation avec les Clients** a été déployé en 2011 dans les filiales de tous les pays.

SUPP S07

Nombre total d'actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques, résultats de ces actions

A ce jour plus aucune action en justice n'est en cours.

S08

Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations

Au niveau de Danone aucune amende et/ou sanction non financière significative n'a été recensée pour non-respect des lois et des réglementations.

PERFORMANCE

INDICATEURS DE PERFORMANCE **RESPONSABILITÉ DES PRODUITS**

SANTÉ ET SÉCURITÉ
DES CONSOMMATEURS **217**

ÉTIQUETAGE DES PRODUITS
ET DES SERVICES **222**

COMMUNICATION
MARKETING **225**

RESPECT DE LA VIE PRIVÉE
DES CONSOMMATEURS **228**



PR1

Etapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité, et en pourcentage de catégories de produits et de services significatives soumises à ces procédures

Santé des consommateurs

La santé des consommateurs est au cœur de l'histoire et de la mission de Danone «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre».

Aujourd'hui plus que jamais, la stratégie de Danone en matière de nutrition et de santé s'inscrit dans les grandes orientations souhaitées par les autorités de santé en matière d'alimentation et de nutrition, dans chaque pays où le groupe opère. Elle se décline en 3 axes majeurs :

- la compréhension détaillée des enjeux de santé et de nutrition dans chaque pays où le groupe est présent ;
- une offre unique de produits sains répondant aux besoins nutritionnels et de santé des populations tout au long de la vie (produits pertinents) ;
- la promotion de comportements alimentaires favorables à la santé.

Cette stratégie est mise en œuvre dans le respect d'une gouvernance exigeante, propre à Danone, et consignée sous la forme d'engagements dans sa charte Alimentation, Nutrition & Santé ⁽¹⁾. Elle repose sur des contacts permanents avec les parties prenantes locales (autorités de santé, scientifiques, ONG, professionnels de santé, etc.) ainsi que sur une approche scientifique rigoureuse fondée sur d'importants efforts en matière de Recherche et Développement et permettant :

- des reformulations continues des produits et des innovations afin de répondre à l'évolution des besoins des consommateurs, et d'assurer la supériorité nutritionnelle des produits ;
- un investissement particulier dans le domaine de la recherche scientifique au travers de nombreux partenariats avec des organisations de recherche de renom.

Afin de rendre tangibles les avancées et progrès accomplis en matière de nutrition et de santé dans le cadre de sa stratégie et de sa gouvernance, Danone a mis en place depuis 2011 une série d'indicateurs de performance dont les résultats sont rendus publics chaque année. Ces indicateurs sont consolidés depuis 2011 sur un périmètre de 12 pays (Allemagne, Argentine, Brésil, Chine, Espagne, Etats-Unis, France, Indonésie, Italie, Mexique, Pologne, Royaume-Uni), combinant les 4 pôles (Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile, Nutrition Médicale) et représentant environ 68% du chiffre d'affaires total du groupe.

Deux des axes stratégiques de Danone ont un impact direct sur la santé des consommateurs.

1. La compréhension des enjeux de santé et de nutrition des populations

Dans la majorité des pays où Danone opère, le groupe procède à l'analyse détaillée des politiques des autorités locales en matière de santé et de nutrition, des programmes nationaux en cours et des données scientifiques les plus récentes en matière d'épidémiologie, de consommation alimentaire, de sociologie, etc. Cette analyse est complétée par la consultation d'experts dans le domaine de l'alimentation et de la nutrition. Ce travail (les dossiers «Nutripacks») permet par exemple de connaître l'incidence des maladies liées à l'alimentation, d'évaluer les apports et habitudes alimentaires, d'estimer les statuts nutritionnels et d'identifier les déficiences et/ou les carences dans des populations spécifiques, telles que les déficiences en fer

(1) Disponible sur www.danone.com. L'application des engagements de la Charte Alimentation, Nutrition & Santé par les filiales est soumise à une autoévaluation annuelle dans le cadre de la démarche Danone Way Fundamentals.

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

chez les nourrissons et les enfants, et les carences protéiques chez les personnes âgées. Cette démarche, initiée en 2004 pour les populations adultes, a été déployée activement en 2011 pour les populations d'enfants. Elle couvre actuellement 37 pays et concerne, en termes de chiffre d'affaires, 95% ⁽²⁾ des produits laitiers frais (populations adultes), 98% des produits de nutrition infantile (population bébés et enfants) et 93% des produits du pôle Eaux (fluides chez les adultes).

2. Une offre unique de produits sains répondant aux besoins nutritionnels et de santé des populations tout au long de la vie

a. Des produits destinés à tous et appartenant aux catégories d'aliments recommandés par les autorités de santé

66% des produits (en termes de chiffre d'affaires) fabriqués par Danone sont des produits tous publics (75% des ventes totales du groupe) appartenant à des catégories alimentaires dont la consommation quotidienne est recommandée par les autorités de santé publique :

- des **produits laitiers frais** (50% du chiffre d'affaires de Danone), dont les autorités de santé de par le monde recommandent la consommation de 1 à 4 portions par jour ;
- de **l'eau** (16% du chiffre d'affaires), dont la consommation de 1,2 à 2 litres par jour est recommandée par la plupart des autorités de santé.

La composition nutritionnelle des produits laitiers frais de Danone est par ailleurs encadrée par des **standards nutritionnels internes stricts**. Ainsi, 59% des produits laitiers frais de Danone peuvent être consommés de façon quotidienne, contribuant ainsi à une alimentation saine. En 2011, près de 15,5 milliards de portions de ces produits laitiers frais de consommation quotidienne et près de 10 milliards de portions d'eau ont été mises sur le marché par Danone.

Par exemple : yoghourt (Danone nature et aux fruits), laits fermentés (Activia, Kéfir), fromage frais (Danio), eaux minérales et embouteillées (Evian, Aqua), et aussi produits à base de fruits tels que compotes sans sucres ajoutés (Taillefine Jardins Gourmands) et smoothies (C-Optima), etc.

Les produits de consommation occasionnelle ou produits «gourmands» sont eux aussi encadrés par des standards nutritionnels internes. Par exemple, les desserts lactés (Danette, Fantasia).

b. Des produits répondant à des besoins nutritionnels particuliers

Ces produits, généralement **enrichis en nutriments essentiels**, comprennent des produits de nutrition infantile (formules et laits infantiles, aliments infantiles de diversification), certains produits laitiers frais comme Danonino pour les enfants, des produits de supplémentation nutritionnelle pour les femmes enceintes et/ou allaitantes, ou encore des produits destinés à lutter contre la dénutrition induite par des déficiences d'apports ou certaines pathologies (Fortimel, Forticare, etc.). La composition de ces produits est généralement encadrée par des réglementations strictes ; à défaut, elle est encadrée par des standards internes très exigeants (Danone Nutrition Book, Baby Nutrition standards).

c. Des produits répondant à des besoins de santé spécifiques délivrant des bénéfices fonctionnels pertinents

Ces produits sont dédiés à des consommateurs présentant des particularités physiologiques ou métaboliques, tels que Danacol pour les adultes souffrant d'hypercholestérolémie, Néocate pour les bébés présentant une allergie au lait de vache, ou encore Souvenaid pour les patients atteints de la maladie d'Alzheimer. Danone est particulièrement attentif au profil nutritionnel de ces produits afin d'assurer une parfaite cohérence entre le produit et les bénéfices santé attendus.

(2) Chiffre consolidé sur 12 pays (Allemagne, Argentine, Brésil, Chine, Espagne, Etats-Unis, France, Indonésie, Italie, Mexique, Pologne, Royaume-Uni), combinant les 4 pôles (Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile, Nutrition Médicale) et représentant environ 68% du chiffre d'affaires total du groupe.

Pour l'ensemble de ses produits, Danone porte une attention particulière à la qualité gustative, car il est maintenant largement établi que le goût et le plaisir sont les déterminants majeurs des choix alimentaires et une condition pour la consommation régulière de produits.

Au-delà de la qualité nutritionnelle et des bénéfices fonctionnels, l'entreprise tente également de rendre ses produits accessibles au plus grand nombre, tant par des prix bas que par des canaux de distribution innovants.

La mise en œuvre de cette stratégie repose sur des atouts forts en matière de Recherche et Développement :

- **la conception de réponses nutritionnelles pertinentes** par rapport aux problématiques locales (besoins nutritionnels, goût, coût, habitudes alimentaires, etc.). Cette étape est généralement menée avec l'aide de comités scientifiques associant des expertises complémentaires en nutrition, médecine et sciences humaines. Ces solutions nutritionnelles passent par la définition de standards nutritionnels internes, de l'adaptation de produits existants (programme Nutriprogress), et/ou l'innovation ;
 - **des standards nutritionnels internes stricts** fondés sur les recommandations des autorités de santé nationales, régionales et internationales (Danone Nutrition Book, Baby Nutrition standards, définissant par exemple les teneurs maximales en matières grasses et sucres, des teneurs minimales en calcium) sont élaborés par Danone en fonction du positionnement des produits (consommation journalière/occasionnelle, taille des portions) ;
 - **le programme Nutriprogress** permet d'analyser en continu la qualité nutritionnelle du portefeuille de produits existants, de les comparer aux standards internes ainsi qu'aux produits concurrents et de concevoir, si besoin, des programmes de reformulation (par exemple par la réduction progressive de la teneur en matière grasse, en sucre ou en sel, et/ou l'enrichissement en vitamines et minéraux). Ainsi sur la période 2009-2011, 40% des produits laitiers frais ont été fortifiés en micronutriments (vitamines, minéraux et 47% des produits de nutrition infantile ont été améliorés d'un point de vue nutritionnel (réduction de gras, sucre, sel, fortification, etc.) ;
- **les innovations** couvrent différents angles : famille de produits, moments de consommation, nouveaux ingrédients ou bénéfices santé, extension géographique. Elles sont systématiquement l'objet d'une évaluation nutritionnelle préalable (procédure Nutri-Check) afin d'assurer la cohérence entre la qualité du produit et son positionnement. En 2011, 45% (en ventes) des innovations ont une qualité nutritionnelle conforme à une consommation quotidienne. Parmi les innovations majeures à positionnement nutrition/santé en 2011 :
 - **Produits laitiers** : Activia Breakfast, un lait fermenté bi-compartment accompagné de céréales, à consommer au petit déjeuner et riche en fibres (Italie) ; Activia Smoothie, un lait fermenté à boire riche en fruits et dont chaque bouteille (290g) apporte la moitié de la consommation journalière recommandée en fruits (Russie) ; Milkuat School, un lait enrichi de céréales à destination des enfants scolarisés et vendu 0,23€ (Indonésie) ; Mleczny Start, une barre céréalière laitière riche en fibres, vitamines et minéraux vendue au prix de 0,16€ (Pologne) ; plusieurs extensions géographiques comme Danacol (Canada), Densia (Japon), Ser Calci + poche (Argentine), Activia à verser (France) ;
 - **Eaux** : Levité Kids, une gamme de boissons en bouteilles individuelles adaptées aux enfants comprenant de l'eau minérale spécialement conçue pour être insérée dans la lunch box emportée à l'école et 3 boissons à base de jus de fruit faiblement sucrées (50g sucre/l soit 50 à 60% de sucre en moins que dans les sodas) (Mexique) ;
 - **Nutrition infantile** : Blédilacté, une gamme de desserts lactés spécifiquement adaptés aux enfants de plus de 6 mois, source de fer et d'acides gras essentiels, riche en calcium et sans arôme artificiel (France) ; les céréales du petit déjeuner Bobovita spécialement adaptés aux nourrissons, une première sur le marché (Pologne) ; une gamme de lait de suite et de croissance Almiron à un prix très abordable (Espagne) ; un supplément protéique conçu pour les enfants prématurés (plusieurs pays) ;

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

- **Nutrition Médicale** : Fortimel Max et Fortimel Compact, deux suppléments nutritionnels particulièrement concentrés pour les personnes dénutries (France) ; Fortifit, un supplément nutritionnel conçu pour lutter contre la sarcopénie (Autriche) ;
- **la conception de produits délivrant des bénéfices fonctionnels** démontrés par des études scientifiques rigoureuses et reconnues par la publication des résultats dans les meilleurs journaux scientifiques internationaux. Ainsi 126 études cliniques ont été menées en 2011 ;
- **l'implication de Danone dans le domaine de la recherche scientifique au-delà de la démonstration des bénéfices de ses produits pour la santé.**
En partenariat avec des organismes de recherche prestigieux, Danone contribue à de nombreux programmes dans plusieurs domaines tels que les apports alimentaires (y compris les fluides), les bénéfices d'une meilleure hydratation, l'influence sur la santé future de la nutrition précoce pendant la grossesse et les premières années de la vie (empreinte métabolique, partenariat avec le programme européen EARNEST), le fonctionnement de la microflore intestinale et son impact sur la santé (en partenariat avec l'Université de Saint-Louis États-Unis, l'INRA France et l'Institut Pasteur). En 2011, Danone a lancé la Chaire ANCA en partenariat avec Agro-ParisTech et a organisé en partenariat avec l'Institut Pasteur et l'INRA, le 2^{ème} symposium international Microbes for Health qui a permis de faire le point des dernières avancées scientifiques sur les communautés microbiennes du tube digestif et leur impact sur la santé humaine; plus de 366 personnes provenant de 34 pays y ont participé.

Sécurité des consommateurs

Danone a bâti une politique Qualité et Sécurité Alimentaire fondée en amont sur la science et tout au long du cycle de vie du produit sur les attentes du consommateur. Elle est partagée par l'ensemble des collaborateurs en charge de l'assurance qualité. Le management de la qualité est organisé suivant les référentiels internationalement reconnus ISO 9000 et ISO 22000, qui ont la particularité d'être applicables à toute la chaîne de production, des matières premières aux produits finis.

Le pourcentage d'usines certifiées ISO 22000 pour chaque pôle est repris dans le tableau ci-dessous :

	% des usines certifiées ISO 22000	Evolution par rapport à 2010
Produits laitiers frais	96	+1%
Eaux	77	+5,5%
Nutrition infantile	86	+11,6%
Nutrition médicale	100	stable

Au niveau du groupe, la direction Qualité élabore la politique associée et s'assure de son implémentation : définition de standards, de systèmes et d'indicateurs de performance cohérents entre les différents pôles. Cette politique est fondée sur la science, sur les bonnes pratiques publiées par l'OMS et le Codex et sur la propre expertise de Danone en ce qui concerne ses produits et ses procédés de fabrication.

Les pôles Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale traduisent cette politique en fonction des spécificités des métiers (procédés de fabrication, nombre d'ingrédients, sources d'approvisionnement, etc.).

Chaque filiale applique cette politique en se conformant à la législation nationale et est responsable de la traduction des attentes des consommateurs dans le développement des produits. Par ailleurs, Danone doit garantir à ses consommateurs des produits sains et sûrs et doit donc être irréprochable dans l'évaluation et la gestion des risques potentiels et réels ainsi que dans la communication en matière de sécurité des aliments.

Au sein de la direction Qualité, cette mission est confiée à la Direction du Centre de Sécurité des Aliments (ou Danone Food Safety Centre, DFSC), ayant pour rôle d'identifier, évaluer, classer et contribuer à la maîtrise des risques émergents et existants (risques chimiques, microbiologiques, physiques et allergènes).

Une méthode de gestion des risques commune à tous les pôles du groupe a été établie à cette fin. Cette méthode permet de gérer tous les risques que les produits sont susceptibles de présenter à tous les stades de leur cycle de vie (de la conception à la production).

Le DFSC assure, en collaboration avec chaque pôle, la hiérarchisation des risques selon leur gravité et leur occurrence. Cette étape permet d'identifier les risques majeurs spécifiques à chaque pôle. Les risques sont classés en quatre catégories : chimiques, physiques, microbiologiques et allergènes. Une surveillance scientifique active, avec l'aide d'experts internationaux, permet d'identifier et de caractériser au plus tôt les dangers émergents et d'intégrer l'évolution des connaissances scientifiques. Les directeurs qualité des pôles déterminent les objectifs et les moyens de mise sous contrôle des risques. Les filiales s'approprient les plans de contrôle et les renforcent si nécessaire pour répondre aux spécificités de leur activité et de leur environnement local. A cette fin, elles utilisent les outils conçus par la direction Qualité de chaque pôle.

Les objectifs et méthodes de gestion des risques sont définis globalement par Danone (corps étrangers, allergènes, etc.), puis plus spécifiquement au sein de chaque pôle (bonnes pratiques de fabrication, etc.) et enfin au sein des filiales (nettoyage et désinfection des usines, identification des points critiques). L'ensemble des moyens de maîtrise de la sécurité des aliments est régulièrement audité afin d'en assurer l'efficacité et la pertinence.

La sécurité alimentaire est une responsabilité partagée à tous les niveaux de la chaîne, «de la fourche à la fourchette». Afin d'assurer l'harmonisation des systèmes de management de la sécurité alimentaire et la coordination des exigences des différentes parties prenantes, Danone est actif dans des instances internationales telles que le GFSI (Global Food Safety Initiative), qui regroupe des acteurs de la chaîne alimentaire. L'objectif est de constituer des réseaux de collaboration, d'échanger des connaissances et bonnes pratiques et d'harmoniser internationalement les systèmes de management. Cela se concrétise par la création d'une plateforme commune, conforme à la réglementation locale et aux directives du Codex, dans laquelle chaque acteur peut ajouter ses propres spécificités et exigences.

Cette plateforme commune permet également un management harmonisé et coordonné des fournisseurs de Danone selon des référentiels reconnus auxquels s'ajoutent les exigences propres à Danone.

SUPP PR2

Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services, pendant leur cycle de vie, par type de résultat

Dans la codification utilisée par Danone, les incidents concernent le niveau local et sont d'ampleur limitée : ils ne sont donc pas consolidés car ils ne donnent pas lieu à des litiges formels ou à des sanctions quelle qu'en soit la forme. En revanche, les «crises» dépassant le niveau local et pouvant avoir des répercussions dépassant la filiale sont consolidées au niveau du groupe.

Les indicateurs de performance liés à la sécurité alimentaire (GMP, GHP, plans de contrôle et de surveillance, HACCP, Biovigilance, Traçabilité) sont suivis quotidiennement au niveau des sites de production et sont réunis au sein du Food Safety Index. Cet indicateur est analysé au sein de chaque pôle (Produits Laitiers Frais (PLF), Eaux, Nutrition Infantile, Nutrition Médicale) par les directions Qualité des pôles concernés et du groupe pour en assurer la gouvernance.

Avec une progression de 1% en 2011, le Food Safety Index a atteint un palier. Conformément à notre politique d'amélioration continue, les critères relatifs au respect de cet indicateur se sont durcis, et même si la progression semble faible, à périmètre constant, elle est plutôt excellente. Tous les pôles affichent d'excellents résultats, avec notamment une meilleure application des programmes prérequis et des bonnes pratiques de fabrication.

Dès lors que la santé des consommateurs est menacée de façon grave et immédiate (principe de précaution), Danone procède à des retraits de produits.

Les «incidents» ne sont pas consolidés au niveau du groupe. Seuls les événements significatifs, qualifiés de «crises», font l'objet d'un compte rendu.

ÉTIQUETAGE DES PRODUITS ET DES SERVICES**PR3****Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information**

Un axe de la stratégie de Danone en matière de nutrition et de santé concerne directement l'information fournie aux consommateurs en matière de Nutrition & Santé.

Des informations nutritionnelles systématiques

Afin d'aider les consommateurs à faire des choix alimentaires éclairés, la quasi-totalité des produits de Danone fournit des informations nutritionnelles détaillées, même lorsqu'il n'existe pas d'obligation réglementaire locale.

Pour les produits laitiers et les boissons, Danone applique sa Charte d'Information Nutritionnelle dont le principe repose sur le schéma développé par Food Drink Europe (confédération Européenne des industries alimentaires) indiquant la quantité d'énergie et de nutriments par portion, en valeur absolue ainsi qu'en pourcentage des Repères Nutritionnels Journaliers (RNJ) ou Guidelines Daily Amounts (GDA). Ainsi, sur l'avant des emballages, une icône indique les calories par portion et leur pourcentage par rapport aux RNJ (ou GDA). À l'arrière de l'emballage, un tableau indique par portion et en pourcentage des RNJ (ou GDA) : les calories, les protéines, les glucides dont les sucres, les lipides dont les acides gras saturés, les fibres et le sodium. Ce type d'information est disponible sur l'ensemble des emballages des produits vendus dans tous les pays de l'Union Européenne ; Danone s'efforce de déployer ce type d'information dans les pays hors Union Européenne, lorsqu'il n'existe pas de réglementation contraire ou de code volontaire local, comme au Mexique.

Danone exige également de ses filiales qu'elles fournissent aux consommateurs un moyen d'accès aux informations qui ne figurent pas sur l'emballage ; au minimum, une adresse postale ou un site Internet fournissant les informations nutritionnelles des produits vendus dans ce pays. Ainsi, ces informations nutritionnelles sont également disponibles sur internet pour 70% des produits.

Par ailleurs, 83% des produits laitiers frais et 96% des produits de nutrition infantile fournissent des informations précises sur la **taille de la portion** à consommer afin de contribuer à une alimentation saine.

Des informations pratiques et faciles à comprendre par les consommateurs

Une attention particulière est accordée à la mise à disposition d'informations pratiques et faciles à comprendre afin d'aider ses consommateurs à adopter une alimentation saine pour eux et leurs familles. Danone propose ainsi des programmes d'information et des outils d'éducation, qui vont de la publication papier aux sites Internet, aux forums de discussions et aux centres d'appel. Ces programmes et outils ne se limitent pas aux informations relatives aux produits Danone ; ils donnent également des conseils alimentaires et nutritionnels dans des formats faciles à lire. La plupart des programmes d'éducation ont été développés en partenariat avec des institutions locales (ministères de la Santé, centres de recherche, sociétés savantes, ONG, etc.) afin d'assurer leur pertinence dans le contexte local de santé. En 2011, **219 programmes** d'information et d'éducation destinés à promouvoir des modes de vie sains ont été déployés par Danone, touchant potentiellement près de **700 millions de personnes**. Trois exemples sont particulièrement parlants :

- en Pologne, la filiale Zywiec Zdroj a développé le programme d'éducation «Maman, Papa, je préfère l'eau» à destination des parents et des enfants afin de promouvoir la consommation régulière d'eau. Ce programme, qui a reçu le soutien du Ministère de la Santé, l'Institut de Nutrition et de l'Alimentation et l'Institut de la Mère et de l'Enfant, a permis d'augmenter la part de l'eau dans les apports en fluides chez les enfants polonais de 6-9 ans de 11% en 2006 à 19% en 2010 ;

- en Belgique, Danone a lancé en 2011 «Bon appétit, bouge ta santé», un programme d'éducation destiné à promouvoir des habitudes de vie saines auprès des enfants de 6-11 ans et développé en partenariat avec le Club Européen des Diététiciens de l'Enfance, la Société Belge de Pédiatrie et l'Institut Danone. Le kit pédagogique a été diffusé sur demande en 3 semaines à 30% des écoles primaires belges ;
- en Indonésie, Sari Husada a mis en place dans plus d'une centaine de villes des sessions de formation continue bi-annuelles à la nutrition destinées aux sages-femmes et animées par une centaine d'experts locaux et près de 700 employés : plus de 35 000 sages-femmes y ont participé en 2011.

SUPP PR4

Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services, et leur étiquetage par type de résultat

Dans la codification utilisée par Danone, les incidents concernent le niveau local. D'ampleur limitée, ils ne sont pas consolidés car ils ne donnent pas lieu à des litiges formels ou à des sanctions quelle qu'en soit la forme. En revanche, les «crises» dépassant le niveau local et pouvant avoir des répercussions dépassant la filiale sont consolidées au niveau du groupe.

Pour l'année 2011, aucun incident n'a été recensé au titre des indicateurs PR4 et PR7, qui sont par ailleurs difficiles à distinguer car la plupart des événements liés à l'information sur le produit concernent également la publicité.

ÉTIQUETAGE DES PRODUITS ET DES SERVICES

SUPP PR5

Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client

Entretenir les relations avec le consommateur en conjuguant écoute et service de proximité

La principale mission du Service Consommateurs Danone est de développer et d'entretenir des relations avec les consommateurs. C'est un outil d'information mais aussi un outil de conseil. Il permet de recueillir les remarques, suggestions et réactions des consommateurs. Danone le considère comme un service de proximité. Il a pour objectif de répondre rapidement aux demandes et de créer de la valeur ajoutée pour les marques. Ce service répond à toutes les questions sur les produits et les marques et, plus généralement, sur la nutrition et la diététique. Il prend également en charge les réclamations liées à la qualité des produits.

Le Service Consommateurs est joignable 24h/24, sur Internet ou par téléphone (le numéro étant inscrit sur les emballages). L'adresse postale des Services Consommateurs des filiales de Danone est également présente sur les emballages.

En France, le Service Consommateurs Danone traite environ 50 000 contacts par an, téléphone, courriers classiques ou électroniques confondus. Son périmètre de responsabilité concerne l'ensemble des produits Danone vendus sur le marché français.

Danone recueille et traite efficacement le feedback des consommateurs afin de s'assurer que ces derniers sont satisfaits des produits qui leur sont proposés.

Aujourd'hui, Danone recueille le feedback des consommateurs par la plupart des canaux de communication mondiaux, y compris les réseaux sociaux, grâce à un outil informatique spécialement conçu, capable de traiter chaque demande de consommateur et de la traduire en action concrète.

Cet outil a été conçu pour répondre aux besoins locaux mais aussi pour assurer la gouvernance et le suivi au niveau mondial, et pour faciliter le partage des bonnes pratiques entre les filiales.

Une entreprise mondiale comme Danone doit être proche de ses fournisseurs locaux mais doit également anticiper les besoins et les tendances mondiales susceptibles d'avoir un impact sur ses activités locales à l'avenir.

En tant qu'entreprise de premier plan, notre but est de fournir des produits supérieurs à ceux de nos concurrents, ce qui constitue la première attente de nos consommateurs.

Plus de 70 % des ventes de Danone, y compris ses produits phares, sont passées au crible de cet outil dans des régions de cultures et de langues différentes afin de répondre au quotidien aux attentes des consommateurs et de les dépasser.

PR6

Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages

Danone considère comme primordiale la cohérence entre les messages publicitaires et la réalité de ses produits en termes de composition nutritionnelle et de bénéfice pour la santé. Il s'est fixé comme objectif que la communication publicitaire soit pertinente, fiable et facilement compréhensible par les consommateurs.

Des allégations fiables et facilement compréhensibles par les consommateurs

43% des produits Danone portent une allégation nutritionnelle, tandis que 22% d'entre eux portent une allégation santé.

Dans tous les cas, Danone s'assure que les informations sur les bénéfices de ses produits (allégations) soient fiables et exprimées dans un langage que les consommateurs comprennent facilement. Ainsi les Directives Opérationnelles de Communication Danone (Danone Executives Communication Guidelines) aident dans le monde entier les équipes de marketing et les agences publicitaires à traduire les bénéfices d'un produit en un langage compréhensible par les consommateurs en utilisant des images, des graphiques ou des représentations symboliques scientifiquement valides. Par ailleurs, la procédure interne de validation des allégations permet de garantir l'exactitude des allégations nutritionnelles et santé des produits Danone, qui ne fait aucune allégation nutritionnelle et/ou santé pour des produits gourmands.

Une publicité responsable

Danone s'est engagé à respecter le Code de la Chambre de Commerce Internationale pour une pratique responsable du marketing sur les produits alimentaires et les boissons, ainsi que les autres normes nationales et régionales, afin par exemple d'éviter tout type de message qui pourrait encourager la surconsommation de l'un de ses produits et/ou l'adoption d'un mode de vie contraire à la bonne santé.

Des limitations pour la publicité auprès des enfants et dans les écoles

Danone s'est engagé à limiter la publicité destinée aux moins de 12 ans, pour ne promouvoir que les produits dont le profil nutritionnel leur est spécifiquement adapté, et à ne pas promouvoir ses produits dans les écoles. Ce principe est appliqué dans toute l'Union Européenne (EU Pledge), où des auditeurs indépendants surveillent le respect de l'engagement ainsi qu'aux États-Unis (US Pledge), au Brésil (Brazilian Pledge), au Canada (Canadian Pledge), en Afrique du Sud (South African Pledge) et en Suisse (Swiss Pledge). Ces engagements couvrent actuellement 87% des filiales vendant des produits pour les enfants. Danone s'efforce actuellement d'élargir cette mesure d'autodiscipline à l'ensemble de ses filiales concernées.

Par ailleurs, la majorité des investissements publicitaires sont dédiés à la promotion des produits les plus sains : pour les produits laitiers frais, 56% des dépenses publicitaires ont été destinées en 2011 aux produits les plus sains (dont la qualité nutritionnelle est conforme à une consommation quotidienne).

Un code volontaire exigeant pour la communication dans les écoles

Danone demande à toutes ses filiales engagées dans des initiatives éducatives dans les écoles, de respecter un code interne strict dans les pays où il n'existe aucune directive officielle ni exigence pour les écoles.

COMMUNICATION MARKETING**Un marketing responsable pour les substituts de lait maternel respectueux du code OMS**

La mission du pôle Nutrition Infantile de Danone est «d'être aux côtés des parents et de fournir des solutions nutritionnelles adaptées aux bébés et aux très jeunes enfants en vue de compléter l'allaitement maternel, pour une croissance saine et un bon départ dans la vie». Cet objectif guide l'ensemble des activités du pôle.

Pour s'assurer que cette mission se décline au quotidien, le pôle Nutrition Infantile s'engage à respecter les principes suivants :

- Danone reconnaît l'importance du Code international de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) sur la commercialisation des substituts du lait maternel et des résolutions relatives ultérieures de l'Assemblée Générale de la Santé ;
- Danone soutient la politique de santé publique de l'OMS qui recommande que les nourrissons soient nourris exclusivement au sein pendant les six premiers mois. Danone encourage les mères à allaiter jusqu'à deux ans et en parallèle à introduire des aliments sains et appropriés dans l'alimentation des enfants ;
- Danone considère que les parents sont les plus à mêmes de faire les choix les plus adaptés à leur situation familiale. Pour cela, ils doivent pouvoir accéder à des informations fiables et scientifiquement démontrées sur les différents modes d'alimentation, y compris l'allaitement maternel, les laits infantiles et laits de suite, et les aliments de diversification ;
- Danone pense avoir un rôle à jouer auprès des professionnels de la santé dans leur capacité à délivrer des conseils objectifs sur la façon de nourrir les bébés et les très jeunes enfants ;
- Danone soutient et plaide en faveur des pratiques de marketing responsable qui promeuvent une bonne santé et une nutrition sûre pour les bébés et les très jeunes enfants ;
- Danone travaille avec ses partenaires commerciaux, les associations interprofessionnelles et les groupements industriels auquel l'entreprise participe pour mettre en œuvre les standards exigeants communs ;
- Danone s'engage à appliquer toutes les lois et réglementations sur le marketing et la promotion des substituts de lait maternel et respecte la mission des pouvoirs publics de développer des politiques de santé adaptées au contexte social et législatif et à leurs objectifs de développement ;
- indépendamment des mesures prises par les gouvernements pour mettre en œuvre le code de l'OMS, Danone surveille ses pratiques marketing en fonction des objectifs et des principes de ce code et prend toutes les mesures nécessaires pour que les actions mises en œuvre soit en conformes à la politique de l'entreprise.

En plus de s'assurer que toutes ses filiales adhèrent à cet ensemble de principes communs, Danone a entrepris des actions spécifiques dans deux domaines des activités commerciales : les systèmes de gestion et les pratiques de marketing.

Systèmes de gestion

Durant l'année écoulée, Danone a amélioré de façon importante ses systèmes internes de gestion afin de rendre plus solides et cohérents pour l'ensemble des filiales au sein de la division Nutrition Infantile. Ils comprennent :

- une responsabilité claire de chaque pays pour la mise en œuvre des systèmes de gestion et la surveillance des pratiques de marketing ;
- la formation de tous les employés qui ne travaillent pas dans les usines au code de l'OMS sur le marketing des substituts de lait maternel afin d'en assurer la compréhension et leur responsabilité quant à la mise en œuvre de ses principes ;
- la mise en œuvre d'un système d'alerte anonyme qui permet aux employés de dénoncer de façon confidentielle les non-conformités aux pratiques de marketing responsable de Danone ;
- la désignation d'un auditeur indépendant qui entreprend régulièrement des audits du système de gestion et des pratiques de marketing ;
- la mise en place d'une politique de lobbying de façon à assurer des comportements responsables et cohérents qui ne soient pas contraires aux objectifs et aux principes du code de l'OMS.

Pratiques de marketing

En tant que leader dans le secteur de l'alimentation infantile, Danone reconnaît l'importance de son rôle dans l'initiation et la promotion de changements, notamment dans le domaine des pratiques de marketing responsable. Danone cherche en permanence à améliorer ses pratiques de marketing et a pris des engagements significatifs fin 2011 :

- prenant en compte les commentaires des parties prenantes sur le fait que l'utilisation de sa marque Immunofortis pour ses formules infantiles et laits de suite pouvait être interprétée comme une allégation santé implicite dans le cadre de la réglementation européenne, Danone s'est engagé à ne plus utiliser cette marque sur l'ensemble des étiquettes de ses produits. Aucun produit fabriqué après fin 2012 n'utilisera la marque Immunofortis ;
- en 2007, Danone a arrêté tout marketing sur les aliments de diversification et les boissons pour l'utilisation par les enfants de moins de 6 mois en Afrique. Cette mesure, appliquée depuis janvier 2012, a maintenant été étendue à tous les autres pays en voie de développement.

SUPP PR7

Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages, par type de résultat

L'engagement de Danone à limiter la publicité destinée aux moins de 12 ans dans les pays de l'Union Européenne est audité chaque année par des auditeurs externes dans divers pays européens dans le cadre du «EU pledge on advertizing to children». L'audit a porté en 2011 sur la France, l'Irlande, les Pays-Bas, la Pologne, la Roumanie et la Slovénie. Le rapport d'audit 2011 indique que pour l'ensemble des acteurs engagés, le taux de respect des engagements en 2011 était de 99,1%, 100% et 100% dans les médias (télévision, impressions et internet respectivement) et de 98% dans les écoles. Pour Danone, seuls 1 à 2% des spots télévisés analysés en Irlande, Pologne et Roumanie pouvaient être considérés comme non conformes. Des actions correctrices ont été mises en œuvre pour réduire ces taux de non-conformité.

Il est à noter qu'aucune de ces non-conformités n'a donné lieu à des plaintes de consommateurs ou à une contestation par une autorité publique.

RESPECT DE LA VIE PRIVÉE DES CONSOMMATEURS

SUPP PR8

Nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients

Cet indicateur n'est pas consolidé au niveau du groupe.

PR9

Montant des amendes significatives encourues pour non-respect des lois et des réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services

Au niveau de Danone aucune amende significative n'a été recensée pour non-respect des lois et des réglementations relatives à la mise à disposition et à l'utilisation de ses produits.

La conception, la coordination et la rédaction de ce rapport **Développement Durable** ont été réalisées par la direction des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale.

Ce rapport est aussi le produit d'un dialogue permanent avec nos parties prenantes.

Nous vous invitons à partager vos commentaires et idées sur la manière dont Danone peut améliorer sa démarche,

- via notre site internet : **www.danone.com**

- ou par courrier : **Danone**

Direction des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale
15, rue du Helder 75439 PARIS cedex 09 - France

- ou via notre blog : **http://lespiedsurterre.danone.com/**

Contacts :

Marc Grosser

Directeur des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale

Nathalie Viel

Directrice de la Responsabilité Sociétale

Xavier Marcadé

Manager de la Responsabilité Sociétale

Myriam Cohen-Welgryn

Directrice Générale Nature

Agnès Martin

Directrice Nutrition Corporate



DANONE

Danone - 15, rue du Helder 75439 PARIS cedex 09 - France

Visiteurs : 17, boulevard Haussmann 75009 PARIS

Tél : +33 1 44 35 20 20

www.danone.com



Auto-évaluation du niveau d'application GRI selon les lignes directrices version 3.0. de la GRI avec validation faite par KPMG Audit.

Credits photographiques : ©Angie, ©Guillaume Beguin, ©Rodrigo Cruz - Sipa Press, ©Luc Henri Fage, ©Thomas Haley - Sipa Press, ©Helio - Van Ingen, ©Felix Hug, ©Mac Gregor & Gordon, ©Eric Mamas, ©Nunico, ©Olie, ©Opos, ©Jose Luis Pelaez Inc, ©Laurent Vautrin, ©Ale Ventura - Photoalto, ©Andriy Zakara, ©Danone, ©Danone Environnement
Design : www.landmarks.be