

RAPPORT 2010  
*Développement  
Durable*





## Performances

114  
INDEX GRI<sup>®</sup>



<sup>®</sup> Auto-évaluation du niveau d'application GRI selon les lignes directrices version 3.0. de la GRI avec validation faite par KPMG Audit.



124  
VALIDATION  
DU RAPPORT  
PAR UN TIERS  
EXTERNE

140  
INDICATEURS DE  
PERFORMANCE

- / Gouvernance, Engagements et Dialogue
- / Economique
- / Environnementale
- / Sociale
- / Droits de l'Homme
- / Société civile
- / Responsabilité des produits

128  
IMPACTS ET  
RESPONSABILITÉS  
DE L'AMONT À  
L'AVAL DES  
ACTIVITÉS

132  
PROFIL DE  
L'ENTREPRISE  
ET PARAMETRES  
DU RAPPORT

INTERVIEW  
FRANCK RIBOUD  
«Ma vision  
pour Danone :  
une entreprise qui  
crée de la valeur  
économique en  
créant de la valeur  
sociale»

**Le «double projet économique et social», qui est à la base de la conception Danone de l'entreprise, a près de quarante ans : en quoi est-il toujours d'actualité ?**

Le «double projet» est né d'un simple constat qui reste plus que jamais d'actualité : une entreprise ne peut pas réussir dans la durée si elle tourne le dos à la société qui l'entoure, si elle ne regarde que son intérêt économique à court terme. Le fondateur de Danone avait compris très tôt que la création de valeur économique ET de valeur sociale sont essentielles à la solidité d'une entreprise.

**Beaucoup de choses ont changé depuis 1972, quels ont été les principaux facteurs qui ont modelé l'évolution de l'entreprise ces dernières années et quels sont ceux qui poussent à une autre vision de l'entreprise ?**

On a juste oublié que la performance économique de l'entreprise est aussi liée à la santé de la société qui l'entoure : si cette société va mal ou s'appauvrit, cela se traduit par moins de consommateurs ou des consommateurs moins fréquents ; cela veut dire plus de difficultés à trouver des sous-traitants ou des fournisseurs efficaces, etc. Chez Danone par exemple pour un emploi salarié à l'intérieur de l'entreprise, il y a entre 5 et 10 emplois à l'extérieur de l'entreprise chez nos producteurs de lait, nos fournisseurs industriels et de services. La compétitivité de Danone et celle des territoires où son activité est implantée sont donc très largement liées.



**Frank Riboud**  
Président Directeur Général



### **Les intérêts de l'entreprise et la satisfaction des besoins sociaux sont ils convergents ?**

Il est courant d'opposer le «social» et l'«économique» : le social ou le sociétal c'est ce qui coûte, donc généralement ce qui nuit à la compétitivité de l'entreprise. Je vois les choses autrement. Prenons l'alimentation et sa contribution à la santé qui sont au cœur de la mission de Danone. Les enjeux sont énormes à l'échelle de la planète : accompagner les personnes en leur proposant une nutrition saine et adaptée aux différents âges de la vie, contribuer à réduire les déséquilibres nutritionnels, qu'il s'agisse d'obésité ou de carences alimentaires, permettre à tous d'accéder à une alimentation de qualité. Je ne vois pas d'opposition mais au contraire une extraordinaire convergence entre l'économique et le social. Une mauvaise alimentation a des conséquences directes sur la santé des personnes mais aussi des conséquences économiques majeures sur les coûts de santé publique. Le rôle d'une entreprise alimentaire comme Danone, c'est d'apporter des solutions qui plaisent aux consommateurs et répondent aux enjeux de santé publique dans chacun des pays. C'est un formidable accélérateur d'innovation et de croissance.

C'est la même chose pour l'environnement : réduire les consommations d'énergie et de matière première, développer des technologies propres, c'est bon pour la planète mais c'est aussi bon pour l'entreprise.

Les besoins sociaux sont immenses, qu'il s'agisse de santé, de logement, d'éducation ou de préservation des ressources naturelles. Les entreprises qui innovent et contribuent à des solutions efficaces pour satisfaire ces besoins, renforcent leur compétitivité économique en créant de la valeur sociale. Inversement, qui peut croire qu'une entreprise dont les produits et les services n'ont pas d'utilité sociale véritable peut être gagnante sur la durée ?

### **En 2008, la direction générale de Danone décide d'accélérer. Pourquoi ?**

La crise financière, économique et sociale qui a explosé en 2008 a été un révélateur. Elle est très largement le produit de l'évolution que j'ai décrite. Il fallait indiquer une direction, redéfinir la vision de l'entreprise que nous voulions être. Le Comité Exécutif de Danone l'a fait en privilégiant quatre axes qui contribuent à la mission de Danone «d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre» : les deux premiers axes, «Santé» et «Pour tous», sont directement liés au développement de nos activités et à nos objectifs de croissance, les deux autres «les Hommes» et «Nature» caractérisent la démarche de Danone. Pour chacun des axes, nous avons fixé une ambition et des objectifs avec une première étape à fin 2012. Et nous voulons que ces axes contribuent à transformer Danone dans ses activités, ses modes de fonctionnement, ses organisations.

Par exemple, sur l'axe «Nature», nous engageons une transformation en profondeur : une entreprise alimentaire est très proche des cycles naturels. Danone embouteille l'eau de sources naturelles et la pérennité de la ressource en eau est vitale pour l'entreprise comme pour les populations qui en dépendent. Nos produits sont issus du lait, des fruits, des plantes. Nous voulons mettre en cohérence l'ensemble du fonctionnement de Danone avec l'objectif de devenir progressivement une entreprise «neutre» sur le plan écologique. Le premier levier est de réduire massivement l'intensité carbone de nos procédés industriels, de nos emballages ou de notre logistique. Pour engager cette transformation à tous les niveaux, un objectif ambitieux de réduction de 30% entre 2008 et 2012 a été fixé et intégré dans les objectifs des 1 500 cadres dirigeants de Danone dans le monde. En complément des actions de réduction, Danone a engagé des actions innovantes de compensation carbone en investissant dans la restauration et la préservation d'écosystèmes qui jouent un rôle vital dans la sécurité alimentaire et les revenus de populations rurales en Afrique, Asie et Amérique latine.

## *Interview de Franck Riboud*

**Nous sommes donc à mi-parcours.**

**Où en est-on par rapport aux objectifs fixés ?**

**Quels sont les accélérateurs et les freins ?**

Nous sommes en ligne avec le plan de marche que nous nous sommes fixé. Cela exige un très fort engagement à tous les niveaux et dans tous les domaines de l'entreprise. Ce qui est en jeu, c'est l'innovation, la transformation qui associe étroitement création de valeur économique et création de valeur sociale. Ce changement ne se fait pas sans résistances, mais je suis impressionné par l'envie des équipes. Par exemple, fin 2009, Danone créait avec l'approbation de son Conseil d'Administration et de ses actionnaires, le Fonds Danone pour l'Ecosystème doté de 100 millions d'Euros, dont la finalité est de soutenir les actions qui renforcent «l'écosystème Danone».

Le principe est que tout projet financé par ce Fonds doit être initié et porté par une filiale locale. Un an après, plus de 20 projets ont été proposés et financés dans une quinzaine de pays. La plupart sont très innovants.

Ils concernent aussi bien l'appui aux petits producteurs agricoles que la création d'emplois dans la distribution de proximité ou le recyclage des emballages.

Tous ces projets contribuent à construire l'entreprise sur des bases solides dans les pays concernés.

**Cette démarche est-elle créatrice de nouveaux produits et services ?**

Selon les experts, la population mondiale atteindra 8 milliards d'ici à 2025. Dès maintenant, l'enjeu est de trouver des solutions qui permettent de nourrir cette population croissante en économisant les ressources naturelles qui sont limitées. On le fera difficilement avec les modèles actuels. Nous devons inventer.

Des expériences-pilote comme Grameen-Danone au Bangladesh nous forcent à penser autrement, à imaginer des solutions en rupture par rapport à l'évolution de l'industrie alimentaire ces dernières années : des micro-usines à bas-coûts, des produits faciles à distribuer et à conserver sans chaîne du froid, des ingrédients issus

de l'agriculture locale, etc. D'autres expériences en Indonésie ou au Mexique par exemple nous ont permis de tester de nouveaux concepts de produits accessibles à fort impact nutritionnel ou de distribution de proximité. Lorsqu'on regarde la réalité des besoins nutritionnels dans le monde, nous avons devant nous un gigantesque chantier d'innovation. Je suis convaincu que nous devons accélérer, rapprocher encore davantage les équipes Recherche et Développement et marketing du terrain, nous mettre à l'écoute des besoins, faire l'effort d'inventer des solutions qui répondent véritablement à ces besoins, et travailler avec d'autres acteurs – pouvoirs publics, ONG – qui ont une connaissance approfondie des populations visées. Bien sûr, on fera des erreurs, certains produits ou services ne marcheront pas mais d'autres seront les «blockbusters» de demain. Là encore, la création de valeur partagée passe par une transformation des manières de travailler.

**Comment voyez-vous vos relations avec l'amont agricole ?**

Ces dernières années, nous sommes entrés dans une période marquée par une tension sur les disponibilités en matières premières agricoles, avec des phénomènes de rareté sur certains produits et de forts mouvements sur les prix. Cette situation n'est pas conjoncturelle, il est probable qu'elle perdure et peut-être s'accroît. L'agriculture redevient donc une activité stratégique à l'échelle planétaire. La responsabilité d'un industriel est d'assurer les approvisionnements de ses usines à un coût compétitif par rapport aux concurrents en travaillant en partenariat avec les producteurs. Nous devons encourager les modèles de production qui permettent d'intensifier la production agricole en préservant les équilibres écologiques et en prenant en compte la diversité des situations géographiques. Les programmes-pilote soutenus financièrement et techniquement par Danone avec les producteurs de lait en France, en Ukraine, en Egypte ou au Mexique sont autant de chantiers qui nous permettent d'explorer ces réglages entre économique, social et environnement.

Danone et les producteurs qui approvisionnent ses usines font partie d'un même «écosystème», chacun a un intérêt à la bonne santé de l'autre.

### **Le «local» semble revenir au centre des préoccupations de Danone.**

Danone a toujours été une entreprise «multi-locale» avec des «country business units» qui produisent localement pour des consommateurs locaux. Et elle le reste. Le mouvement de globalisation de ces vingt dernières années a développé le mythe que les distances n'ont plus d'importance, que les bas coûts logistiques et d'information permettent de délocaliser là où les coûts de production sont les plus bas. Le coût social et environnemental de ce mouvement lorsqu'il est poussé à l'extrême conduit à s'interroger sur sa pertinence. Sans remettre en question le bénéfice indiscutable des échanges internationaux, l'entreprise doit peser ses décisions en prenant en compte l'ensemble des éléments. Transporter moins, stocker en plus petites quantités, distribuer à proximité peut avoir beaucoup de sens dans certaines situations.

### **En vous écoutant, on a l'impression d'une redéfinition des rôles traditionnels entre entreprises, ONG et pouvoirs publics.**

Nous souffrons collectivement de la vieille division entre les acteurs du social, du politique et de l'économique. En caricaturant, les entreprises font de «l'économique». Et ce que l'on appelle la «responsabilité sociale des entreprises» vise à corriger les impacts sociaux ou environnementaux négatifs de leur activité. Les ONG agissent dans le champ social ou environnemental. Les entreprises peuvent les financer ou leur apporter des ressources techniques pour accomplir leur mission, ce qu'on nomme mécénat, partenariat ou «charity». Les pouvoirs publics sont normalement garants de l'intérêt général. Ils définissent et font appliquer les règles applicables à tous.

On voit bien aujourd'hui les limites de cette approche en «silos» pour résoudre les problèmes auxquels l'humanité est confrontée. Quels que soient les acteurs et leur rôle, la vraie finalité, c'est la création de valeur partagée. C'est ce qui devrait servir pour mesurer l'impact des actions, et non pas l'argent dépensé ou les moyens mis en oeuvre. L'expérience des équipes Danone dans de nombreux pays nous montre qu'il est possible de «co-créer» entre acteurs dont les rôles et les compétences sont différents mais complémentaires.

Entendons-nous. Je ne pense pas que l'entreprise est là pour «sauver la planète». Elle n'a ni la responsabilité ni les moyens de répondre à tous les besoins sociétaux. Je m'efforce juste avec les équipes de Danone de mettre en pratique une conception différente de l'entreprise où l'économique peut participer à résoudre un certain nombre de problèmes sociaux.

### **Votre souhait le plus cher pour Danone ?**

Que Danone reste ce qu'elle est, une entreprise où les gens ont du plaisir et de la passion, une grande liberté de tenter des choses nouvelles, et une extrême attention aux résultats. Sans ces résultats, en effet, nous n'aurions plus cette liberté pour essayer de mettre en pratique notre conception de l'entreprise.



## Les grands enjeux sociaux

LES ENJEUX SOCIAUX 09

LES ENJEUX LIÉS AUX PRODUITS  
ET AUX CONSOMMATEURS 10

LES ENJEUX  
ENVIRONNEMENTAUX 12





---

## *Les enjeux sociaux*

---

### **L'emploi et les compétences**

Au-delà de la crise financière et économique, le monde doit faire face à la plus grande récession en termes d'emploi depuis 60 ans, avec une augmentation très forte du chômage dans tous les pays et des destructions massives d'emploi. Dans ce contexte, les salariés sont inquiets et craignent de perdre leur emploi : comment parler d'engagement à des gens qui craignent à tout moment de perdre leur emploi ?

L'emploi est un enjeu important : il représente à la fois le revenu de la famille (et donc sa capacité à consommer), un facteur d'identité et d'intégration sociale, un moyen de réalisation personnel pour certains, et dans de nombreux pays, la garantie d'un niveau de protection sociale minimal.

L'emploi redevient la préoccupation sociale principale parce qu'il est indissociable de l'engagement des salariés.

Dans un contexte de mondialisation et de forte concurrence, les entreprises doivent régulièrement se réorganiser, pour rester compétitives et faire face à des nombreux changements qui peuvent parfois se traduire par des suppressions d'emploi. C'est de la responsabilité de l'entreprise d'aider chaque salarié à constituer leur seule véritable sécurité active face à un risque potentiel de perte d'emploi en développant et renforçant de manière continue leur employabilité et leurs compétences. La pédagogie sur la situation économique, la qualité du dialogue social, les moyens mis en place pour accompagner les transformations constituent autant de moyens de nature à rassurer les salariés face à l'angoisse de perdre leur emploi.

### **La prise en compte des territoires sur lesquels l'entreprise opère**

Au-delà des salariés qui ont peur de perdre leur emploi, l'entreprise ne peut pas se développer dans un désert. Elle a besoin de matières premières, de transports, de clients et distributeurs, et de compétences.

L'interdépendance des différentes activités montre qu'on ne peut envisager le développement de l'entreprise sans le développement de son environnement. Pour être durable, l'entreprise doit se préoccuper de la solidité de son environnement, et mener des actions préventives de renforcement du tissu économique local et de développement des compétences de ses salariés, mais aussi de son bassin d'emploi.

### **L'engagement des salariés**

L'engagement est un levier essentiel de la performance des salariés : il ne se décrète pas, il s'incarne et se vit chaque jour, dans sa relation avec son responsable hiérarchique, mais aussi dans sa compréhension de la mission de l'entreprise, dans la cohérence du management par rapport aux valeurs affichées, dans la valeur sociale que l'entreprise crée autour d'elle. La qualité de vie au travail et la culture d'entreprise constituent des enjeux majeurs pour le recrutement, la fidélisation et l'engagement des salariés.

## Les enjeux liés aux produits et aux consommateurs

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 aux spécifications nutritionnelles et organoleptiques, ainsi que le fait d'avoir des bénéfices santé scientifiquement prouvés.

Cet engagement qualité est porté 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 développer 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 à tout individu 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.). En particulier, on dispose aujourd'hui de plus en plus de preuves démontrant que les apports nutritionnels précoces (durant la grossesse et les deux premières années de la vie) sont des déterminants majeurs de la santé future et qu'il convient d'y apporter une attention particulière afin de prévenir certaines maladies.



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. Avec la crise alimentaire mondiale de 2008, certains pays ont vu par exemple leurs efforts pour combattre la malnutrition anéantis et il est probable que la hausse à venir des prix des matières premières alimentaires ne fasse qu'aggraver le phénomène.

La situation mondiale en termes de santé liée à l'alimentation est partout préoccupante, avec le développement continu du double fléau :

- **Sous-nutrition et dénutrition** liées à l'insécurité alimentaire et/ou à la mauvaise qualité des apports alimentaires qui touchent près d'un milliard de personnes ;
- **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 360 millions de personnes diabétiques en 2030.

Face à cette situation, la plupart des états membres des Nations Unies ont répondu au signal d'alerte émis par l'OMS (2004) par la mise en place de programmes nationaux de santé visant à prévenir les maladies liées à l'alimentation.

Ces programmes appellent l'industrie alimentaire à être partie prenante de la solution par des démarches volontaires d'autodiscipline en matière de composition 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. D'ici à 2013, les parties prenantes attendent de ces mesures d'autodiscipline prises par l'industrie alimentaire un impact concret au niveau de l'offre produits et des pratiques de marketing ; à défaut, les décideurs politiques pourraient mettre en place de nouvelles réglementations dans le secteur alimentaire.

Au défi du double fléau (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*

---

Dans les vingt prochaines années, la population mondiale devrait avoir augmenté de plus de 40%. **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 raréfaction des milieux riches en biodiversité. Il faudra à terme produire plus avec moins d'intrant sur une surface agricole diminuée.

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. Elle devra donc à terme se réinventer pour faire face à ces défis.

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.

Ce qui comporte deux risques : un risque de pression accrue des taxes et un risque de tension à la baisse des catégories issues de produits d'origine animale.

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, le recyclage, la réutilisation et/ou la mise à disposition d'emballages biodégradables. Elle porte aussi, mais de manière encore limitée, sur la réduction de la consommation de produits d'origine animale.

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 sur les cultures) 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 a terme pèsera sur les coûts.

---

De leur côté, les consommateurs expriment de plus en plus d'attentes quant à une agriculture associant sécurité, préservation de l'environnement et respect des cycles naturels. 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, ...).

Quelques grands leaders mondiaux de la distribution (Walmart, Carrefour, Tesco) s'engagent graduellement dans la promotion du développement durable et exigeront progressivement de travailler avec des fournisseurs respectant l'environnement (indice Walmart). Des réseaux de fournisseurs ont également été lancés pour travailler sur des problématiques diverses et variées (eau, agriculture, ...) et définir des bonnes pratiques environnementales communes.





# LA STRATÉGIE EN ACTION : RÉSULTATS 2010

## Focus sur les 4 enjeux

HEALTH	15
FOR ALL	29
NATURE	40
PEOPLE	54



## Health



L'avancée majeure de l'année 2010 concernant l'axe stratégique Nutrition et Santé (Health) est la réalisation d'**une évaluation en profondeur de la qualité nutritionnelle des produits** non soumis à des exigences réglementaires d'un point de vue nutritionnel, représentant au total **83% du chiffre d'affaires du groupe**. Ainsi 79% de ces produits ont été évalués d'un point de vue nutritionnel et comparés à des standards nutritionnels internes.

Par ailleurs dans la lignée des engagements de la charte Nutrition et Santé, plusieurs programmes d'amélioration nutritionnelle ont été menés en 2010 afin de respecter les standards nutritionnels internes définis à partir des recommandations des autorités de santé.

De **nombreuses innovations** à valeur ajoutée nutritionnelle et/ou santé ont également été initiées sous différents angles : familles de produits, moments de consommation, nouveaux ingrédients ou bénéfiques santé, extension géographique.

Plusieurs programmes ont également été lancés en 2010, destinés à encourager les consommateurs, les communautés (enfants, parents, médecins, etc.) et les salariés de Danone à adopter un mode de vie sain par une alimentation équilibrée et la pratique régulière d'une activité physique. 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.)

### Les axes de la Stratégie Health de Danone

Plus que jamais, de par sa mission d'«apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», Danone a l'ambition de contribuer aux orientations souhaitées par les autorités de santé en matière d'alimentation et de nutrition, dans chaque pays où le groupe opère.

Cette ambition se décline en 2 axes stratégiques et est fondée sur une approche très spécifique à Danone :

- une offre unique de produits adaptés aux besoins locaux des populations ;
- une promotion responsable des produits et une implication dans les champs de l'information et de l'éducation ;
- une approche unique, ayant comme caractéristiques : une connaissance fine des enjeux locaux de santé et de nutrition, des contacts permanents avec les parties prenantes locales, la reformulation de produits, l'innovation ainsi qu'un investissement particulier dans le domaine de la recherche scientifique.

## Health

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.

### Une gamme unique de produits accompagnant les consommateurs tout au long de leur vie et leur apportant des bénéfices pertinents pour leur santé

- Des produits répondant aux besoins d'une large partie des populations locales** (forme alimentaire, moment et habitudes de consommation)
  - Des produits de consommation quotidienne encadrés par des standards nutritionnels interne stricts** (Danone Nutrition Book) **et répondant aux recommandations des autorités de santé publique.**  
 Par exemple : yoghourt (Danone Nature et aux fruits), laits fermentés (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.
  - Des produits de consommation occasionnelle ou produits «gourmands»** dont le profil nutritionnel est également encadré par des standards internes. Par exemple : boissons (Taillefine, Bonafont Levite), desserts lactés (Danette, Fantasia).
- Des produits répondant à des besoins nutritionnels particuliers et dont le profil nutritionnel est spécifiquement adapté aux consommateurs** (notamment par l'enrichissement en nutriments essentiels), tels que les produits de nutrition infantile (formules et laits infantiles, aliments infantiles de diversification), certains produits laitiers frais comme Danonino pour les enfants, etc. ou des produits de supplémentation nutritionnelle pour les femmes enceintes et/ou allaitantes, ou encore 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).

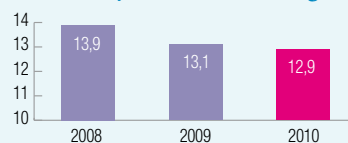
En termes de résultats, l'année 2010 a été marquée par une évaluation en profondeur de la **qualité nutritionnelle** des produits non soumis à des exigences réglementaires d'un point de vue nutritionnel (produits laitiers frais, boissons et produits de nutrition infantile, représentant au total **83% du chiffre d'affaires du groupe**).

Ainsi, **79% de ces produits ont été évalués** d'un point de vue nutritionnel et comparés à des standards nutritionnels internes définis à partir des recommandations des autorités de santé ainsi qu'aux produits concurrents. Le taux de conformité aux standards nutritionnels internes atteint 63% pour les produits laitiers et 93% pour les produits de diversification alimentaire en nutrition infantile (plats préparés, compotes, desserts et céréales).

#### Evolution de la qualité nutritionnelle du portefeuille Produits Laitiers Frais au Brésil

- 50% des adultes sont en surpoids au Brésil, ce qui représente un enjeu majeur de santé publique.
- Danone porte une attention particulière à la réduction des teneurs en lipides et sucres. Il s'agit d'une démarche progressive qui prend en compte la préférence consommateurs.
- Sur l'ensemble des marques du pôle Produits Laitiers Frais, 242 tonnes de sucres ont été retirées du marché entre 2009 et 2010 et la teneur moyenne en sucres<sup>(\*)</sup> a progressivement diminué.

#### Teneur moyenne en sucres /100g<sup>(\*)</sup>



(\*) Tenant compte des volumes de chaque produit.

3. **Des produits délivrant des bénéfices fonctionnels pertinents** et 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.

Pour l'ensemble de ses produits, Danone porte une attention particulière à leur qualité gustative, car il est maintenant largement établi que le goût est le déterminant majeur des choix alimentaires.

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.

### Une promotion responsable des produits et une implication dans les champs de l'information et de l'éducation afin de promouvoir des comportements favorables à la santé

1. **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, la globalité des produits Danone fournit des informations nutritionnelles, par 100g et/ou par portion. 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.
2. 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 (<12ans) dans de nombreux pays (tous pays de l'Union Européenne, Etats-Unis et Brésil).



Bien Vieillir – France

#### Contexte social

Le vieillissement de la population française entraîne une augmentation des risques de chute grave des personnes âgées et fait supporter aux systèmes de prévoyance un enjeu financier de taille.

L'insertion professionnelle des professeurs d'activité physique est difficile en France.

#### Le projet

Combiner nutrition et activité physique pour pallier les problèmes de santé et favoriser le mieux-être des personnes âgées et donner de nouveaux débouchés aux professeurs d'activité physique.

#### L'enjeu de Nutricia France

Pouvoir atteindre les personnes âgées souffrant de malnutrition et leur fournir des solutions adaptées.

#### Les enjeux sociaux

Former 240 professeurs d'activité physique aux enjeux de la nutrition. Créer 65 nouveaux emplois sur la base de cette double compétence.

#### Partenaires

Siel Bleu, association de prévention-santé par l'exercice physique.



#### Contribution du Fonds

→ 670 000 euros sur 3 ans.

## Health

3. La mise en place de **services d'information sur les produits mais aussi de programmes d'éducation sur l'équilibre alimentaire** (étiquetage, site internet, brochures, kits pédagogiques, évènements, etc.) **et de promotion de l'activité physique** contribuent 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 2010, un accent particulier a été mis sur la promotion de l'eau comme la solution la plus saine pour une bonne hydratation au travers de l'initiative H4H (*Hydration for Health*), du programme «Hydratation saine» à destination des professionnels de santé indonésiens mettant à disposition des professionnels de santé et des consommateurs une «échelle d'hydratation», ou encore de l'action «Maman, Papa, je préfère l'eau» à destination des parents et des enfants afin de promouvoir la consommation régulière d'eau en Pologne. Ce programme, développé par la filiale polonaise Zywiec Zdroj, 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.

Plusieurs autres programmes destinés au grand public ont également été lancés :

- «Savoir réduire son cholestérol» en France, un coaching à destination des personnes souffrant d'hypercholestérolémie ([www.savoirreduiresoncholesterol.com](http://www.savoirreduiresoncholesterol.com)) ;
- «Healthy Alphabet», un kit pédagogique destiné aux enseignants d'écoles maternelles en République Tchèque ([www.zdravaabeceda.cz](http://www.zdravaabeceda.cz)) ;
- En Grande-Bretagne, Danone a créé le programme «Eat like a Champ» à destination des écoliers, pour les sensibiliser de façon ludique à l'importance pour la santé de l'équilibre alimentaire et de la pratique de l'activité physique. Développé en étroite collaboration avec la British Nutrition Foundation et avec le Ministère de la Santé, ce programme vient appuyer l'action du gouvernement britannique en matière de lutte contre l'obésité.





Un soutien actif a également été apporté à la **promotion de l'allaitement** auprès de professionnels de santé et des mamans. Divers programmes destinés aux professionnels de santé ont par ailleurs été développés comme la création et la diffusion auprès des pédiatres de la «Pyramide alimentaire pour les nourrissons» réalisée par Nutricia en Italie.

Par ailleurs, nombre de filiales ont mis en place des **programmes sur les lieux de travail** 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'équipement sportifs, etc. 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.



## Health

### Les Instituts Danone, un réseau international unique

Danone soutient depuis 1991 les **Instituts Danone**, organisations indépendantes à but non lucratif, afin 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).

### Les principales réalisations des Instituts Danone en 2010

Les Instituts Danone ont **publié plusieurs ouvrages** afin de faire bénéficier les praticiens, journalistes, professionnels de l'éducation, etc., des dernières avancées en nutrition dont :

- Food and Drugs, Are there complementary beneficial effects for health? (Institut Danone International) ;
- Guia alimentaria para las personas mayores en Espagne ;
- Manuel sur l'alimentation des adolescents à destination des enseignants en France.

Des nouveaux **programmes d'éducation** pour les enfants ont été initiés tels que :

- Zdravá abeceda en République Tchèque pour les écoles maternelles.

Les Instituts Danone ont organisé **une quinzaine de conférences scientifiques et pratiques** pour les professionnels de santé et experts scientifiques :

- l'Institut Danone International a soutenu et participé, pour la 3<sup>ème</sup> édition consécutive, à l'animation des ateliers du Programme de Leadership en Nutrition pour les africains francophones ;
- l'Institut Danone Conosur (Argentine, Chili et Uruguay) a organisé pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive un symposium sur les liens entre nutrition et immunité rassemblant plus de 250 experts scientifiques ;
- l'Institut Danone Belgique a, lors de sa chaire annuelle de nutrition, rassemblé plus de 200 professionnels autour de la thématique Nutrition et Sport de haut niveau.

En 2010, près d'un million d'euros ont été attribués pour soutenir la recherche en nutrition. Depuis 1991, près de 1 000 projets de recherche ont ainsi été financés par les Instituts Danone et plus de **18 millions d'euros distribués en prix et bourses de recherche**.



## Ces deux axes stratégiques s'appuient en grande partie sur un savoir-faire en matière de R&D et de qualité des produits ayant comme caractéristiques :

- 1. La connaissance fine des enjeux de santé et de nutrition** dans les pays où Danone opère par l'analyse des données scientifiques les plus récentes en matière d'épidémiologie, de sociologie, d'apports alimentaires ainsi que par la consultation d'experts dans le domaine de l'alimentation et de la nutrition (dossiers Nutripacks). Ce travail permet par exemple d'identifier des 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.
- 2. Le dialogue permanent avec les parties prenantes du domaine de l'alimentation, de la nutrition et de la santé** telles que les autorités de santé, les sociétés savantes, les organisations interprofessionnelles, les représentants des consommateurs, etc.  
*(voir pages 97 à 103 du Rapport pour le détail de l'approche parties prenantes)*
- 3. 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. Quoiqu'il en soit, le goût reste au cœur de la démarche de Danone afin d'apporter le plaisir attendu par les consommateurs.

Le programme Nutriprogress permet l'analyse en continu de la qualité nutritionnelle du portefeuille existant et la conception de 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).

Par exemple, en 2010 la gamme des aliments infantiles a été entièrement évaluée d'un point de vue nutritionnel : l'ensemble des formules et laits infantiles a été enrichi en acides gras essentiels (au-delà des exigences réglementaires), la teneur en sel ajouté a été réduite dans les plats préparés pour bébés (6,5 tonnes de sel ont ainsi été retirées) et le sel ajouté a été totalement retiré des céréales Cow & Gate vendues en Grande-Bretagne.

### «Nutripacks : l'apport de la sociologie»

Au delà des données nutritionnelles, l'analyse des styles alimentaires (comportements, pratiques, représentations) est essentielle pour identifier les enjeux alimentaires. Une méthodologie qualitative a été développée par Danone Research et le CIRAD Montpellier.

La 1<sup>ère</sup> application pilote réalisée en 2010 en Algérie a montré qu'un nouveau modèle alimentaire, combinaison unique de pratiques alimentaires traditionnelles et modernes, y faisait son apparition. Le rôle de l'homme et de la femme se redéfinissent, notamment en milieu urbain où les femmes font plus souvent les courses.

Un nouveau réseau de vente apparaît en ville : des femmes cuisinent chez elles et vendent leurs produits aux épiciers ou directement aux femmes actives. Ainsi, l'analyse des styles alimentaires est utile pour construire des stratégies nutritionnelles locales pertinentes.

## Health

Depuis plus de trente ans, des efforts continus de reformulation ont été réalisés dans de nombreux pays sur le fromage frais pour enfants Danonino afin d'abaisser les teneurs en sucre et en matière grasse, et augmenter la richesse en calcium et vitamine D. Depuis 2010 Fruchtzwergé vendu en Allemagne est considéré par l'Institut allemand de Recherche pour la nutrition des Enfants (FKE) comme produit pouvant faire partie d'un goûté équilibré (goûter Optimix défini par le FKE).

4. **De nombreuses innovations à valeur ajoutée nutritionnelle et/ou santé** ont également été lancées en 2010 apportant une nouveauté ou innovation sous différents angles : famille de produits, moments de consommation, nouveaux ingrédients ou bénéfices santé, extension géographique.

Citons comme principaux exemples d'innovations lancées en 2010 : Activia Pouring en Grande-Bretagne (lait fermenté à verser sur les céréales du petit-déjeuner), Taillefine Stevia en France (yoghourt à teneur réduite en sucre grâce à un édulcorant naturel), C-Optima fruit smoothie (mix 100% fruits à base d'acerola couvrant 100% des besoins quotidiens en vitamine C), Milupa Fruta (compotes pour nourrissons), Nutrinidrink Smoothie (purée de fruits pour les enfants dénutris), Nutrilis Aqua (gelée riche en eau pour les personnes ayant des difficultés à déglutir), le lait infantile Dumex HI-Q1 en Thaïlande (lait infantile associant pré- et probiotiques), Densia lancé en Argentine sous la marque Ser Calci + (yoghourt couvrant 50% des besoins journaliers en calcium chez les femmes de + 45 ans).

5. **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 plus d'une centaine d'études cliniques ont été menées en 2010. Plusieurs dizaines d'études cliniques ont démontré la capacité du produit Néocate à améliorer les symptômes résultants de l'allergie aux protéines laitières chez les bébés. Une étude récente vient de montrer que la consommation régulière de Danacol, non seulement aide à réduire le taux de cholestérol chez des personnes souffrant d'hyper-cholestérolémie, mais améliore aussi leur habitudes alimentaires. D'autres études ont été menées en 2010 en partenariat avec des instituts de recherche renommés pour confirmer les premiers résultats encourageants sur les bénéfices du produit Souvenaid concernant les capacités cognitives de patients atteints de la maladie d'Alzheimer.



Fruchtzwergé (Danonino) :  
30 ans d'amélioration  
nutritionnelle en Allemagne

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

- 43 brevets déposés en 2010 portant le portefeuille à 448 ;
- 140 publications dans des journaux scientifiques de renom ;
- 108 études cliniques actives en 2010 ;
- 1<sup>er</sup> Symposium international «Microbes for Health» organisé en collaboration avec l'Institut Pasteur (Paris, Novembre 2010) : 366 participants venus de 27 pays.

Principaux domaines d'expertise :  
Nutrition et physiologie ;  
Système digestif et microbiologie ;  
Immunologie ;  
Neurosciences ;  
Science de l'eau ;  
Recherche clinique ;  
Conception d'aliments et qualité ;  
Emballages ;  
Analyse sensorielle et sciences du comportement.

### **Plus de trois ans après le début de l'application du règlement européen sur les allégations nutrition / santé, où en est Danone ?**

Le Règlement européen 1924/2006 concernant les **allégations nutritionnelles** et de santé portant sur les denrées alimentaires a été adopté le 20 décembre 2006 et est applicable depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2007.

Danone soutient cette réglementation sur les allégations de santé. Son objectif essentiel est d'apporter de la clarté aux consommateurs en garantissant le bien fondé des allégations communiquées sur les produits.

Danone a reçu 2 avis favorables de l'EFSA : en janvier 2009, pour un dossier établissant un lien entre la consommation de calcium et vitamine D, et la croissance osseuse des enfants ; et en juillet 2009 pour un dossier montrant que le phytostérol contenu dans Danacol permet de réduire significativement (de 7 à 10 % en 2 à 3 semaines) le taux de cholestérol dans le cadre d'une consommation quotidienne, d'une alimentation variée et d'un mode de vie sain. Un taux de cholestérol élevé est un facteur de risque dans le développement des maladies cardiovasculaires.

Danone a reçu 2 avis défavorables. Le premier – en février 2009 – portait sur un dossier déposé par la division Nutrition Infantile de Danone, plus précisément sur l'ingrédient Immunofortis et son rôle sur les défenses naturelles des bébés et le deuxième en décembre 2010 sur le lien de causalité entre la consommation d'Actimel et la réduction du risque de diarrhées associées à la présence de *Clostridium difficile* chez les adultes de plus de 50 ans sous antibiothérapie.

Pour ces 2 dossiers, Danone a exprimé publiquement son désaccord avec les conclusions de l'EFSA car elles entrent en contradiction avec les résultats de nombreuses études cliniques publiées dans des revues scientifiques internationales de renom.

### **Le bilan à fin 2010**

Depuis que le règlement sur les allégations nutritionnelles et de santé est entré dans sa phase d'application, force est de constater que la mise en œuvre est complexe tant pour les institutions européennes en charge de son application (l'EFSA et la Commission européenne) que pour les scientifiques et les industriels.



## Health

Deux sujets principaux font l'objet de discussions : la clarté et la précision des critères d'évaluation, et la méthodologie pour évaluer les dossiers.

La question des critères se pose principalement pour les dossiers portant sur une science spécifique ou sur une science en développement. C'est le cas par exemple de la flore intestinale. Face à ces difficultés, l'EFSA a convoqué plusieurs réunions de clarifications dont une spécifiquement sur le sujet «Gut and Immune System» qui n'a pas encore conduit à clarifier les critères d'évaluation. En revanche pour les dossiers reposant sur des ingrédients génériques étudiés depuis des décennies (par exemple les vitamines ou les minéraux), ceux-ci sont suffisamment clairs.

Le second sujet de discussions concerne la méthodologie d'évaluation. A ce jour la réglementation ne prévoit pas d'échanges directs entre les experts scientifiques du domaine et les membres du panel en charge de l'évaluation du dossier. Ces échanges directs permettraient d'explicitier les dossiers présentés, la stratégie scientifique suivie et de lever d'éventuels malentendus. L'absence de dialogue actuelle alourdit le processus.

Face à ces enjeux, Danone a adopté une attitude pragmatique et n'a pas déposé de nouveaux dossiers à l'EFSA.

Bien entendu, Danone reste un acteur du débat avec la volonté de trouver des solutions qui permettent d'appliquer cette nécessaire réglementation dans les meilleures conditions.

### 6. 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 soutient de nombreux programmes dans plusieurs domaines tels que 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 US, l'INRA France et l'Institut Pasteur). En 2010, Danone a également créé en France une chaire d'entreprise avec l'Institut scientifique AgroParisTech, combinant des objectifs de recherche (principalement sur l'impact métabolique de produits) et d'éducation (par exemple par la formation de jeunes diplômés).



## La mesure des progrès accomplis : un processus en cours de mise en place pour un suivi précis

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 et Santé», Danone va mettre en place, à partir de 2011, un baromètre constitué d'une série d'indicateurs de performance concernant :

- l'expertise de Danone en matière de nutrition et de santé (expertise interne, appel à des experts externes) ;
- la qualité nutritionnelle du portefeuille de produits (part des produits évalués d'un point de vue nutritionnel, part des produits dont la composition est cohérente avec les recommandations des autorités de santé) ;
- les programmes d'amélioration nutritionnelle des produits (nombre de produits réduits en matière grasse, sucre, sel ; nombre de produits enrichis en nutriments essentiels) ;
- les innovations à valeur ajoutée nutrition/santé (part des innovations correspondant à des produits délivrant des bénéfices santé et/ou nutritionnels) ;
- les bénéfices santé des produits (nombre d'études cliniques réalisées) ;
- les pratiques en matière de communication responsable telles que l'étiquetage, les allégations et la publicité (part des produits porteurs d'informations nutritionnelles, respect de code d'autodiscipline sur la publicité) ;
- la contribution en matière d'éducation aux modes de vie sains (nombre de programmes d'éducation et nombre de personnes touchées) ;
- la capacité à contribuer à apporter des réponses aux enjeux de santé publique (nombre de professionnels de santé formés) ;
- la capacité à proposer des produits accessibles au plus grand nombre (nombre de produits sur le marché).

Ces indicateurs seront consolidés en 2011 sur un périmètre de 12 pays représentant plus de 70% du chiffre d'affaire total du groupe.

Les résultats seront rendus publics chaque année.

## Health

---

### La qualité des produits dans les cœurs et les esprits

La qualité des produits fait partie intégrante de l'ADN de Danone, c'est un des principaux atouts de Danone hérité au fil du temps.

Sur les deux dernières années, un **système de gouvernance de la qualité** a été mis en œuvre, englobant toutes les procédures qualité applicables dans la fabrication de produits alimentaires, «de la fourche à la fourchette», «de la conception à la consommation». **Trois phases clés** doivent être maîtrisées pour garantir des produits sains et conformes aux exigences des consommateurs :

1. en amont, la qualité de la conception du produit, du «brief» marketing à la rédaction des spécifications des produits ;
2. puis la fabrication du produit, de la mise en œuvre des matières premières au produit fini ;
3. et enfin la qualité évaluée par les consommateurs, cette dernière permettant d'améliorer les deux phases précédentes.

En 2010, Danone a renforcé la maîtrise de ces trois phases clés, dans le but de satisfaire les exigences grandissantes des consommateurs, ce qui constitue une «accélération dans la continuité».

Pour plus de détails sur la stratégie Qualité, *se reporter aux pages 87 à 89 du Rapport de Développement Durable 2009.*

En premier lieu, il s'agit d'**apporter l'assurance de produire des aliments sains, bons et nutritionnellement adaptés** aux consommateurs auxquels ils sont destinés. En reliant la science à l'évaluation du risque alimentaire, depuis les prémices de toute innovation produit jusqu'à la maîtrise des processus, procédés et équipements de fabrication, le Centre de Sécurité des Aliments (Danone Food Safety Center) a pour mission d'apporter à ses clients internes, les directions Qualité des pôles et des filiales, des recommandations claires qui prennent en compte le contexte économique et social de chaque pays.

En 2010, une nouvelle organisation basée sur des modes de fonctionnement simplifiés a été définie au sein du Danone Food Safety Center, afin d'assurer une gouvernance Qualité encore plus robuste.

Pour plus de détails, se reporter au chapitre relatif aux indicateurs de performance, indicateur PR1, «Sécurité du consommateur» (*voir pages 221 à 224 de ce Rapport*).

En second lieu, il s'agit d'**assurer la conformité nutritionnelle et qualité des produits aux spécifications** définies dans la phase de conception, visant à faire des produits Danone les aliments préférés des consommateurs. 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 qualitativement conformes, chaque jour et partout dans le monde. Des systèmes de gestion informatique des données collectées sur le terrain, sont progressivement déployés dans l'ensemble des filiales. Ainsi, une base de données sur l'ensemble des produits, recettes, matières premières, emballages, sur les points critiques des procédés de fabrication et également les réclamations consommateurs, est désormais accessible.

De plus, en 2010, la majorité des services consommateurs a été rendu accessible par courrier électronique et par internet, conduisant à développer les échanges et une plus grande proximité avec les consommateurs.

Ainsi, chaque besoin consommateur est suivi par un indicateur de performance dédié :

- Le **Food Safety Index**, garantissant la sécurité alimentaire, et regroupant des indicateurs dans sept domaines spécifiques (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, traçabilité).
- Le **taux de conformité produits**, pour garantir que Danone délivre, en permanence et partout dans le monde, des produits conformes aux promesses consommateurs.
- Le **taux de réclamations consommateurs**, afin d'évaluer leur satisfaction.



## Health

---

### Indicateurs 2010

*(pour plus de détails, se reporter au chapitre indicateurs de performance PR1 et PR2).*

Dans le pôle **Produits Laitiers Frais**, tous les indicateurs se sont améliorés, à l'échelle mondiale : **+16% pour le Food Safety Index, une réduction de 22% du nombre des réclamations consommateurs**, et une conformité des produits stable à 96,6%. L'atteinte de ces bons résultats est due à l'évolution d'une stratégie Qualité orientée «contrôle du produit fini», à une stratégie Qualité orientée «contrôle du processus de production», et également par une meilleure maîtrise des étapes critiques garantissant la sécurité alimentaire tout au long du cycle de fabrication.

Dans le pôle **Nutrition Infantile**, malgré une hausse importante des volumes et une inclinaison croissante des consommateurs à exprimer leur insatisfaction d'année en année, **une réduction de 13% du nombre des réclamations consommateurs** a été enregistrée en 2010. Ces bons résultats ont été atteints grâce au succès de projets impliquant l'ensemble des fonctions de l'entreprise, et également grâce à une plus grande proximité entre les services consommateurs et les usines. La certification ISO 22000 des usines du pôle Nutrition Infantile et le développement d'une coopération forte avec des fournisseurs stratégiques ont également permis cette amélioration.

Dans le pôle **Eaux**, le **Food Safety Index a progressé de 2%** cette année. La mesure sur les bases de 2009 aurait montré une plus grande amélioration, mais 2010 a été marquée par la mise en application de méthode d'audits externes et de grilles plus sévères que les années précédentes, rendant la progression plus difficile. Le nombre des réclamations consommateurs est resté stable et à un excellent niveau de performance.

Dans le pôle **Nutrition Médicale**, tous les indicateurs se sont améliorés en 2010. **Le nombre des réclamations consommateurs a régressé de 27%** par rapport à 2009, suite à la mise en œuvre d'un programme «Ancrer les fondamentaux» dans toutes les usines, ainsi que des efforts dans l'amélioration continue. **Le Food Safety Index a progressé de 11%**, grâce à la certification ISO 22000 de toutes les usines du pôle Nutrition Médicale.

Sur les quatre pôles, aucun incident majeur lié à la sécurité alimentaire ou à la qualité produit n'a été enregistré en 2010, confirmant la nette tendance à la baisse de ce type d'incidents sur les dernières années.



## For all



La mission de Danone d'«apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre» comme élément fédérateur de la stratégie de Danone insiste sur deux dimensions fortes : la «santé» et «au plus grand nombre».

Pour nourrir cette mission, Danone a défini plusieurs axes et déployé à partir de 2009 les quatre dimensions de la stratégie New Danone, dont l'axe For all (pour tous). Danone s'est également doté de leviers puissants en créant plusieurs outils spécifiques et innovants, comme la création de différents Fonds qui lui permettent de mener une «exécution» des différentes initiatives véritablement différenciante.

Pour plus d'informations :

- sur le Fonds danone.communities, voir les pages 35 à 39 de ce rapport ;
- sur le Fonds Danone pour la Nature, voir les pages 45 à 52 et 169 à 170 de ce rapport ;
- sur le Fonds Danone pour l'Ecosystème, voir les pages 48, 62 à 65, 154, 178 et 212 de ce rapport.

Voir également les pages 99 à 104 de ce rapport pour les principes de gouvernance de ces fonds.

Par nature, une telle mission implique de conquérir de nouveaux territoires, de nouveaux marchés. La santé est, aujourd'hui, au cœur de la stratégie de développement de Danone à travers le monde, notamment dans les pays émergents. C'est une démarche qui implique de s'adapter aux contextes nutritionnels et économiques locaux, et bien souvent d'inventer de nouveaux modèles.

L'objectif de la stratégie «For all» (pour tous) assigné fin 2008 est de **passer de 700 millions de consommateurs en 2008 à 1 milliard en 2012** (en nombre de consommateurs achetant 1 produit Danone au moins 1 fois par mois).



## *For all*

---

Pour atteindre cet objectif, Danone a défini trois axes stratégiques :

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

L'expansion géographique rapide de Danone dans les pays émergents a mis en évidence le fait que dans ces pays, la majorité de la population n'a pas les moyens d'acheter un ou plusieurs produits Danone par jour, d'où la nécessité de s'adapter aux réalités locales en engageant un travail de fond sur les gammes traditionnelles afin :

- d'adapter les prix au pouvoir d'achat réel des consommateurs Danone dans les pays concernés (stratégie de «reset») ;
- d'innover par exemple sur les produits, sur des formats et des emballages plus ou moins sophistiqués (proposer des produits en grand conditionnement – prix au kilo réduit – ou, au contraire, en formats réduits commercialisés à l'unité).

#### **La stratégie de «reset» (réinitialisation)**

La stratégie de «reset», amorcée en 2009, a permis de développer ou de maintenir la capacité d'achat des consommateurs de produits Danone. Cette stratégie visait à revoir les différents mix prix/produits pour les marques existantes, afin de :

- faire face aux changements de tendances de consommation en période de crise ;
- répondre à la problématique d'accessibilité des produits Danone ;
- identifier les leviers de croissance auprès des différentes catégories de consommateurs ;
- rester cohérent avec la mission Danone en continuant à développer l'accessibilité des produits.

La stratégie «reset» ne s'est pas limitée à de simples ajustements de prix : elle s'est aussi traduite par un retour de produits «cœur de marché» aux côtés des produits fonctionnels plus sophistiqués, et par une combinaison d'actions permettant de soutenir durablement les marques du groupe :

- **Réinitialisation du portefeuille produits**, afin de vérifier que tous les segments du marché sont couverts et que les formules des produits sont adaptées.

- **Réinitialisation du spectre de prix** afin de s'assurer que chaque marque ou que chaque portefeuille de marque se décline et couvre tous les besoins aux différents niveaux de la pyramide de consommation. Par exemple en Argentine où Activia Fibre et Activia bouteille sont en haut de l'échelle, Activia standard est au milieu, et Activia en sachet de 1 litre est plus économique. Autre exemple d'adaptation du portefeuille de marque, des initiatives menées en Roumanie montrent que des marques comme Activia et Actimel couvrent efficacement la partie haute des consommateurs, la marque Danone le cœur de marché et la marque Casa Buna les populations les moins favorisées avec une offre toujours orientée «value for money».

Des promotions adaptées à chaque circuit de distribution ont aussi été mises en place en réactivant notamment les circuits de proximité et en offrant plus de produit pour le même prix.

- **Relance de l'innovation** : le lancement d'Activia petit déjeuner avec les «toppers» de céréales a ainsi créé un nouveau moment de consommation. En Bulgarie, ce produit a permis d'augmenter la consommation en apportant 20% de volumes additionnels à la marque.
- **Réinitialisation de la communication**, reposant notamment sur une diversification des médias et une accélération de la présence sur internet.
- **Renforcement de la présence sur le lieu de vente** : il s'agit d'être très visible et de mettre en avant les efforts sur les prix.

### L'innovation comme facteur d'accélération renforcée par des outils

Ce travail de «reset» a été mené par chaque filiale de Danone, en fonction de ses spécificités marché, en actionnant les différents leviers à sa disposition (**l'innovation produit-format-prix, l'innovation en termes de modèle de distribution ou de production**) jusqu'à trouver le bon réglage.

Ce travail 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, testés puis déployés au sein des filiales de Danone à partir de 2010, et notamment l'outil GAP.



## *For all*

---

### **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 à chaque niveau économique et social (les niveaux A,B,C,D de la pyramide de consommation) dans les pays où Danone opère.

Testé en 2009, cet outil a été déployé à partir du second semestre 2010. A la fin de l'année 2010, 20 filiales des différents continents (Mexique, Chili, Thaïlande, Indonésie, Ukraine, Russie, Egypte, Algérie, Turquie, 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.

#### Quelques **exemples marquants d'innovations marques ou produits** :

- **Casa Buna**, nouvelle marque du pôle Produits Laitiers Frais en Roumanie, créée pour toucher les catégories D du bas de la pyramide ;
- **Gran Compra**, nouvelle marque du pôle Produits Laitiers Frais en Argentine, avec un produit en format poche pour les catégories C et D ; résultat : + 34% de volumes additionnels entre 2009 et 2010.
- **Pureza Aga** dans le pôle Eaux au Mexique, un format spécifique pour toucher là aussi les catégories du bas de la pyramide
- **Gizikita**, dans le pôle Nutrition Infantile en Indonésie, une nouvelle gamme lancée début 2010 comprenant plusieurs produits notamment un «porridge» (céréales infantiles) pour les bébés et un «topping» nutritif à ajouter à l'alimentation des jeunes enfants. Chaque portion fournit jusqu'à 50% des Apports Journaliers Recommandés en nutriments vitaux et utilise autant d'ingrédients durables locaux que possible, pour un prix de vente de 15 centimes d'euro par portion. Danone a par ailleurs associé des partenaires dans ce succès et investi dans l'éducation, la formation et la publicité pour faire connaître Gizikita et promouvoir l'importance d'une bonne nutrition auprès des familles de jeunes enfants. Avec l'aide de l'ONG indonésienne PKPU et de ses bénévoles locaux, les mères apprennent en quoi consiste une bonne nutrition, avec des aides visuelles spécifiques et des cartes de menus à emporter chez elles pour les aider à préparer une alimentation saine.

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

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. Ainsi, en Europe de l'Est, en Asie, en Afrique et en Amérique latine, où le commerce traditionnel domine, Danone s'adapte pour assurer sa présence dans des millions d'échoppes, d'épiceries ou de kiosques (l'Indonésie par exemple compte à elle seule près de 2 millions de petits magasins vendant de l'eau en bouteille).

Cette approche s'appuie sur une méthodologie (Route To Market) dont le but est de couvrir le maximum de points de vente en mettant en place les circuits ou modèles de distribution les plus performants (coûts/volumes) et innovants (proximité, micro-distribution, porte à porte, etc.).

En 2010, ce sont 40 filiales dans tous les pôles d'activités de Danone, y compris la Nutrition Infantile, qui ont déployé cette approche et ont ainsi pu développer leur activité et rendre les produits physiquement accessibles à de nouveaux consommateurs.

Des résultats démontrent déjà l'efficacité de cette approche:

- Par exemple **en Chine avec Dumex China**, filiale du pôle Nutrition Infantile et précurseur dans la démarche, qui a créé un réseau de distributeurs locaux et ainsi augmenté sa couverture en nombre de points de vente de 280%, s'implantant dans 900 nouvelles villes en l'espace de 2 ans (2007-2009).
- Au Brésil, dans le pôle Produits Laitiers Frais, **Danone Brésil** a augmenté de 34% le nombre de points de vente touchés (+32 000) entre le 1<sup>er</sup> et le 3<sup>ème</sup> trimestre 2010.





## For all

- Dans un autre registre, l'exemple du projet **Semilla au Mexique** est instructif : inspiré des premières expériences initiées par Danone en Afrique du Sud avec Danimal et les Daniladies ou bien les Grameen ladies au Bangladesh, ce projet consiste à distribuer les produits en porte à porte, en créant des emplois pour des personnes en réinsertion. Il constitue la parfaite illustration de l'interconnexion entre création de valeur économique et de valeur sociale. S'adapter aux réalités des pays, c'est aussi prendre en compte leurs problématiques sociales et donc, pour les plus pauvres d'entre eux, inventer de nouveaux modèles de distribution afin de contribuer autant que possible à la création d'emplois et à la réduction de la pauvreté. Ces vendeurs de rue distribuent divers produits Danone ne nécessitant pas de réfrigération, ce qui représente une activité leur permettant de gagner davantage que le salaire minimum mexicain et d'ouvrir des droits à la sécurité sociale. Ce projet est copiloté avec une ONG et fait partie des projets soutenus par le Fonds Danone pour l'Ecosystème.

Enfin, le dernier **levier d'innovation concerne le modèle de production. Bonafont au Mexique** a créé en 2009 au sein du pôle Eaux une usine en kit mobile, afin de disposer d'un modèle de production flexible, permettant d'adapter la fabrication et la distribution des produits aux spécificités du marché local.

## Poursuivre l'expansion géographique du groupe

La transformation de Danone s'opère également au niveau des zones géographiques.

Le profil de Danone change, porté par les **marchés émergents**, qui représentent aujourd'hui la moitié de son chiffre d'affaires (soit **49% de l'activité totale** du groupe contre 30% il y a dix ans) avec une expansion dans les nouvelles géographies **de + 151 % entre 2008 et 2010**. La joint-venture entre Danone et Unimilk, intégrée dans le périmètre Danone à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2010, fait d'ores et déjà de la Russie le premier marché en termes de chiffre d'affaires, aux côtés de la France.

La poursuite de cette dynamique, notamment dans les pays émergents clés, les «MICRUB» – Mexique, Indonésie, Chine, Russie, USA, Brésil – s'est traduite par une croissance du chiffre d'affaires de 17 % dans ces pays entre 2008 et 2010.

Ceux-ci constituent désormais les pays prioritaires en termes de développement pour les années à venir, tandis que l'enjeu pour les pays matures est d'inventer des modèles de différenciation et d'augmenter le potentiel des innovations.



Kiteiras - Brésil

### Contexte social

Le Nordeste brésilien concentre de fortes inégalités sociales qui touchent particulièrement les mères seules avec enfants.

### Le projet

- créer une force de vente de proximité avec un programme d'insertion notamment pour les mères seules avec enfants
- favoriser une meilleure connaissance des principes de nutrition-santé.

### L'enjeu de Danone Brésil

Développer son activité avec une distribution adaptée à une population à faible pouvoir d'achat.

### Les enjeux sociaux

Créer 150 emplois par la mise en place d'une phase pilote à Salvador et faire en sorte que 100% des micro-distributeurs bénéficient d'un salaire minimum et d'une couverture sociale de base.

### Partenaires

Aliança Empreendedora, ONG brésilienne pour l'intégration sociale par le micro-entreprenariat.

### Contribution du Fonds

393 000 euros pour la phase pilote.



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

La première expérimentation de Danone dans ce domaine est liée à la création du Fonds **danone.communities** fin 2006 (*voir pages 92-94 du Rapport Développement Durable 2009*) avec un premier «lab» (laboratoire) testé sous la forme d'un **social business** au Bangladesh. Après 4 années d'expérimentation, les **projets danone.communities** ont connu une phase d'accélération importante en 2010 avec une extension en termes de géographie (y compris dans les pays matures) et d'activité/pôles concernés. D'un portefeuille de 3 projets en 2009, le groupe est passé à 10 projets validés fin 2010, dont 5 dans lesquels le Fonds (FCPE) a effectivement investi en 2010, et d'autres encore à venir (*voir pages 38 et 39 de ce rapport*).

En 2009, fort de l'expérience du Bangladesh, Danone a créée une organisation interne à Danone (*voir page 91 du Rapport Développement Durable 2009*) appelée «**Base Of the Pyramid**» (**BOP**), avec pour objectif d'innover radicalement pour transformer le business et inventer ainsi de nouveaux modèles centrés en priorité sur l'impact santé des produits Danone pour le plus grand nombre d'individus.

**Quatre axes** sont explorés et constituent les projets BOP : l'accessibilité prix, l'accès à la nutrition, la marque comme gage d'équilibre santé/plaisir et l'ancrage local à tous les niveaux de la chaîne de valeur.

Pour accélérer la mise en place des projets, Danone s'est doté en 2009-2010 **d'une équipe (plateforme) Recherche et Développement dédiée** qui a pour mission d'élaborer des produits aux profils nutritionnels adaptés aux contraintes locales des pays et populations ciblées et de développer les synergies avec les projets danone.communities.

Aujourd'hui, le focus des projets de l'équipe BOP est concentré sur l'Inde en parallèle de l'expérience de danone.communities qui se poursuit au Bangladesh.



## For all

### 2010 est marquée par la concrétisation du premier «business» BOP avec la création d'une nouvelle unité de production en Inde et une équipe locale dédiée.

C'est en Inde, au nord de Delhi, que l'équipe Danone BOP a posé la première pierre de son usine, le 18 novembre 2010. BOP («Base Of the Pyramid») a vocation à mettre à disposition des populations à très faible pouvoir d'achat des produits dont les qualités nutritionnelles sont adaptées à leurs besoins. L'objectif du programme est de vendre des produits offrant un apport nutritionnel équilibré au prix de 5 roupies par pot, un prix adapté au niveau de vie de la population. L'équation pour Danone est complexe, car il s'agit à la fois de fabriquer à bas coût un produit à forte qualité nutritionnelle et à impact significatif sur la santé, et qui réponde aux contraintes locales en matière de goût, d'infrastructures mais aussi de systèmes de distribution. D'où l'importance de l'innovation permanente et à tous les niveaux (organisation interne et sur les différentes étapes de la chaîne de valeur : approvisionnement, technologies, élaboration du produit, formulation, emballage, distribution, etc.) comme élément indispensable à la réussite de tous ces nouveaux projets.

Pour atteindre cet objectif ambitieux et maximiser l'impact des projets, Danone utilise **différents leviers eux-mêmes porteurs d'innovation** :

- Une **connaissance fine des habitudes de consommation** et des situations nutritionnelles locales dans chaque pays. En travaillant avec le gouvernement et les leaders d'opinion, les équipes Danone analysent les carences alimentaires en termes d'énergie, de groupes d'aliments, de minéraux et de vitamines, pour développer des compléments de qualité, simples et abordables, adaptés aux besoins et aux modes de vie locaux.
- Dès la conception du produit, et afin de s'assurer de la qualité nutritionnelle des produits, les équipes utilisent des **macronutriments de qualité avec des enrichissements pertinents pour la population locale** (fer, iode, vitamines, etc.). Au Bangladesh, par exemple, Shokti Pocket a été lancé sur la base d'une recette à base de lait et de céréales. Sa composition unique offre au consommateur un produit contenant des matières premières végétales pour un coût inférieur à celui d'un yaourt classique composé à 100% de lait de vache, matière première beaucoup plus onéreuse.



- Concernant l'**approvisionnement en matières premières et en ingrédients**, Danone innove encore en construisant des réseaux d'approvisionnement dans des pays où les filières sont parfois inexistantes en termes de qualité, de régularité de production et de logistique.

Soucieux de créer des modèles économiques pertinents en fonction des problématiques de chaque pays, Danone veille pour chacun de ses produits à la cohérence entre sa démarche business, son approche nutritionnelle et sa posture sociale.

Cette réflexion globale conduit tout naturellement le groupe à penser de nouveaux modèles, qu'il s'agisse de distribution ou d'approvisionnement en matières premières locales.

En effet, s'appuyer sur les producteurs locaux permet au groupe de contribuer au développement de l'économie locale, ce qui fait écho à son positionnement en matière de développement durable.

C'est ainsi que Grameen Danone a misé sur un approvisionnement local et participe au renforcement de la filière de collecte du lait avec les producteurs de lait locaux autour de l'usine.

Au Sénégal, Danone est allé encore plus loin en termes de co-crédation en fabriquant un nouveau produit, destiné aux enfants, à base de produits locaux et de recettes locales. Le produit Lemateki à base de mil, principale céréale du pays, a été mis au point avec une cuisinière sénégalaise, représentante de l'association Slow Food Sénégal et elle même investie depuis longtemps dans la promotion d'une meilleure alimentation auprès des populations locales.

### **2010, c'est aussi l'année où danone.communities renforce son impact par une nouvelle dynamique projet**

**danone.communities** est un incubateur d'entreprises à vocation sociale, dont la mission est de promouvoir, accompagner et financer des social business qui s'attaquent à des problématiques de malnutrition et de pauvreté.

#### **Une vision économique et sociale**

À l'origine de danone.communities, il y a la rencontre de deux hommes : Franck Riboud, PDG de Danone, et Muhammad Yunus, président de la banque de microcrédit Grameen et prix Nobel de la Paix en 2006.

Rapidement, ils s'entendent : faire reculer la pauvreté et la malnutrition dans les pays les plus touchés peut passer par la création d'entreprises pérennes et tournées vers des objectifs sociaux.



#### **GRAMEEN DANONE FOOD Ltd**

Grameen Danone Food Ltd (Bangladesh) est le premier projet dans lequel le Fonds danone.communities a investi. Sa mission est de combattre la malnutrition des enfants en proposant un produit laitier fortifié en vitamine A, zinc, iode et fer et accessible (entre 5 et 12 centimes d'euros). Distribué en partie par près de 300 Grameen Ladies et élaboré avec du lait collecté localement auprès de 350 fermiers, les ventes du Shoti+ ont doublé en 2010.

## For all

Dès 2007, une première usine voit le jour au Bangladesh : elle produit des yaourts fortifiés en micronutriments (iode, zinc, fer, vitamine A) à un prix très accessible, afin de répondre aux carences nutritionnelles des enfants.

Pour aller plus loin, Danone participe 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.

### Des projets historiques qui se renforcent en 2010

Les 3 projets historiques de danone.communities ont montré des évolutions positives en 2010 :

- 80 000 yaourts sont vendus chaque jour par Grameen Danone Food au Bangladesh (ce qui correspond à un doublement des ventes) ; Grameen Danone Food travaille à l'ouverture d'une deuxième usine au Bangladesh.
- jusqu'à 700 000 litres de lait ont été collectés durant l'année à La Laiterie du Berger au Sénégal ;
- et près de 80 % des 30 stations 1001 Fontaines (au Cambodge) ont déjà atteint l'équilibre financier.

### Deux nouveaux projets en 2010 pour plus d'impact

En 2010, danone.communities a enclenché une accélération en aidant à la réalisation de deux nouveaux projets, sur deux nouveaux territoires :

- **Naandi en Inde** : financé par danone.communities, Naandi a pour mission d'apporter de l'eau saine à boire dans les communautés villageoises de l'Inde. Les systèmes de traitement et de distribution sont gérés directement par les villages. C'est un projet qui démultiplie à lui seul l'impact de danone.communities : Naandi distribue 30 millions de litres par mois, pour 0,3 centimes d'euro par litre à environ 600 000 bénéficiaires, et a créé 500 emplois directs et indirects.
- **Isomir en France** : ce projet a pour mission d'accompagner en France des exploitants agricoles dans le développement de leurs activités en circuit court, par des ateliers modulaires de transformation, en plus d'une assistance technique. A ce jour, près de 31 projets d'exploitations agricoles ont été identifiés.



#### 1001 FONTAINES

Au Cambodge, le projet 1001 Fontaines a pour mission d'améliorer la santé des populations rurales grâce à une eau de boisson saine, distribuée par des micro-entrepreneurs locaux. En décembre 2010, les populations de plus de 40 villages, dont 3 orphelinats, accèdent à une eau saine pour moins de 1 ct d'€ par litre.



#### La laiterie du Berger

Implantée sur deux sites au Sénégal, la «Laiterie du Berger» a pour mission de valoriser la production de lait frais dans son pays et d'améliorer la situation des éleveurs Peuls. A ce jour, la Laiterie du Berger collecte entre 1 200 et 6 000 L de lait / jour selon les saisons de l'année et emploie 130 personnes. Lancé en 2006 par Bagoré Bathily, ce projet a reçu l'investissement de danone.communities en 2008.



---

Avec ces nouveaux projets, danone.communities renforce son impact auprès de plus de 1 million de personnes.

### **10 projets au global en 2011**

Au-delà des 5 initiatives déjà actives, les équipes de danone.communities et leurs partenaires préparent la mise en place de 5 autres nouveaux projets :

- certains continueront à approfondir les thématiques de nutrition infantile et d'accès à l'eau ;
- d'autres révéleront de nouvelles thématiques de santé/pauvreté, comme celle de la distribution de produits essentiels en pays émergents ou le soutien à la production agricole ;
- tous auront à cœur de prolonger la mission de Danone en promouvant le social business.

Ces projets en préparation élargiront le territoire géographique d'action de danone.communities et constitueront autant de nouveaux challenges à relever pour lutter contre la pauvreté et la malnutrition.

Au travers de ces nouveaux projets, danone.communities continue d'inventer de nouveaux modèles de partenariats. Ces partenariats sont autant de leviers d'ouverture et d'innovation autour des problématiques de pauvreté et de malnutrition. danone.communities compte parmi ses nouveaux partenaires : La Fondation Naandi, l'ADIE, le GRET, ENDA GRAF SAHEL, la Croix Rouge et le Croissant Rouge et CARE.

### **Perspectives :**

L'objectif de danone.communities est de passer de **10 à 15 projets en 2012 sur 4 continents.**



## Nature

### Mettre la nature au cœur de la stratégie de l'entreprise

Les produits 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 donc de s'engager à préserver une nature en bonne santé. Danone a la conviction que la Nature et ses activités «business» non seulement ne s'opposent pas, mais peuvent au contraire se reconnecter et se nourrir l'un l'autre : gage d'une stratégie gagnante pour tous, pour la planète, les entreprises et les hommes.

#### Une alliance historique avec la nature, radicalement renforcée depuis 2008

«**Il n'y a qu'une seule terre !**» : ainsi commence le discours fondateur du double projet économique et social du groupe qui inscrit, dès 1972, la nature dans les gènes de Danone. A partir de 1992, le groupe met au cœur de son action, la préservation de la ressource en eau, puis se dote en 1996, d'une charte environnementale. En 2000, Danone se fixe pour la première fois des objectifs à dix ans de réduction de l'impact environnemental : ceux-ci ayant été atteints ou dépassés en 2008, Danone décide d'accélérer et de mettre la Nature au cœur de la stratégie de l'entreprise. Le groupe identifie les 5 sujets d'impact critique liés à son activité sur l'ensemble de la chaîne de valeur (le carbone, l'eau, l'emballage, l'agriculture et la biodiversité) et se donne de nouvelles ambitions. Le carbone (CO<sub>2</sub>) étant un indicateur synthétique qui «entraîne» l'essentiel des indicateurs environnementaux, Danone choisit de se focaliser sur le carbone pour engager sa transformation et se fixe l'objectif a priori «inaccessible» de réduire son intensité carbone de 30% de 2008 à 2012. L'enjeu de cette ambition est d'obliger l'entreprise à re-questionner ses pratiques et à se réinventer.

#### En 2010, de forts progrès de réduction de nos impacts environnementaux et l'amorce d'une reconnexion entre nos activités et la nature

2010 confirme l'atteinte de l'ensemble des objectifs environnementaux de notre plan 2000-2010 (carbone, eau, déchets et emballage). En ce qui concerne l'empreinte carbone, le groupe dépasse pour la deuxième année consécutive son objectif de réduction annuel et l'apprentissage accéléré des deux dernières années lui permet de reconfirmer sereinement son ambition «carbone -30%» sur son périmètre de responsabilité directe (hors amont agricole).



D'une façon générale, de gros progrès ont été réalisés dans la mesure environnementale :

- normalisation et intégration du carbone dans notre activité ;
- élaboration d'une méthodologie d'empreinte sur l'eau ;
- mesure de l'impact de la chaîne du froid.

La mobilisation de centaines de salariés Danone a permis une «pollinisation» rapide des bonnes pratiques environnementales qui permet d'accélérer la réduction effective et l'engagement. Par ailleurs, la protection des impluviums et la restauration de mangroves dans le cadre de nos programmes de compensation se poursuivent à un rythme soutenu. Enfin, fait majeur de l'année, l'émergence d'une vingtaine de projets «Nature» qui ont un impact sur les ventes et transforment graduellement nos actions en un avantage compétitif. C'est un gage de durabilité de la transformation.

C'est aussi la confirmation que loin de s'opposer, Nature et activité «business» peuvent fonctionner en synergie.

#### Plan long terme 2010-2000

Key progress report	Energie kwh/kg prod	Eau l/kg prod	Pack g/kg de prod	Déchets usines % valorisés
Objectifs	-20%	-30%	-10%	80%
Réalisés	-42%	-41%	-10%	86%

#### Plan Carbone

Key progress report	CO <sub>2</sub> éq. CO <sub>2</sub> g/ kg prod
Objectifs	-30%
Réalisés	-22%

## *Nature*

---

### La stratégie «Nature» de Danone

#### Maîtriser et renforcer les fondamentaux

En 1995, le groupe définit pour la fabrication de ses produits des normes environnementales de production exigeantes («Programme Green Plants») et s'assure du respect de ces normes par des audits internes dès 1997.

En 1999, le groupe enregistre ses premières certifications ISO 14001 (16 sites).

En 2010, 56 % des sites sont désormais certifiés (+5pt vs 2009).

En 2006, le groupe déploie au niveau mondial le projet GREEN (Global Risk Evaluation for Environnement), un outil qui synthétise en une notation standardisée et auditée par un partenaire extérieur (ERM) l'ensemble des risques environnementaux relatifs aux sites industriels (risques d'accidents, risques de réputation et risques de non-conformité à la réglementation environnementale).

A date, 54 % des sites industriels du groupe ont réalisé un audit GREEN externe (+6pt vs 2009). En 2010, un plan spécifique portant sur 3,4 millions d'euros d'investissements a été identifié pour faire progresser les sites les moins performants. Par ailleurs, un outil GREEN light a été élaboré pour permettre l'audit des petits sites notamment les sites dits «HOD» (Home Delivery : livraison à domicile) dans le pôle Eaux et sera prêt à être déployé dès 2011.

#### Se focaliser sur 5 axes où notre impact environnemental est significatif

##### 1. Lutter contre le changement climatique et réduire notre dépendance aux énergies fossiles

**Objectifs prioritaires et résultats** : Réduire l'empreinte carbone de 30% de 2008 à 2012, **sur l'ensemble de la chaîne de valeur** où la responsabilité directe de Danone est engagée (sites industriels, emballages et fin de vie, transport et stockage).

En 2010, la réduction a atteint 9 % (+ 4pt vs l'objectif). La réduction consolidée atteint 22% de 2008 à 2010. Le groupe reconferme son ambition de -30% à 2012.

Au global, sur l'ensemble du périmètre de Danone (y compris l'amont agricole), l'empreinte carbone du groupe est passée de 16,8 à 14 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>, du fait de la réduction de son intensité carbone, du changement de méthode sur la mesure du lait et de la croissance des volumes.

- **Mesurer** – Pour atteindre cette ambition, le groupe a développé et déployé dans toutes ses activités (couverture de 97% des volumes du groupe) un outil de mesure de l’empreinte carbone des produits fondé sur l’analyse de cycle de vie, (Danprint). En 2010, cet outil a été intégré avec succès, en co-création avec l’éditeur de logiciels SAP, dans le système informatique de 3 filiales pilotes (représentant 8% du chiffre d’affaires du groupe) et est en cours d’implantation dans une dizaine de filiales. Le déploiement se poursuivra d’ici à fin 2012, avec pour ambition de consolider le CO<sub>2</sub> selon le même modèle que le chiffre d’affaires.

Par ailleurs, en 2010, le groupe a fait évoluer sa méthodologie de mesure de l’empreinte carbone du lait initialement élaborée avec l’Institut de l’Elevage, pour intégrer les recommandations de la FAO (Organisation des Nations Unis pour l’alimentation et l’agriculture) et de la FIL (Fédération Internationale du lait), mesure qui passe de 1,2 kg CO<sub>2</sub> par kg de lait à 1,0 kg. Danone dispose ainsi d’une estimation de l’impact carbone de son lait dans chaque zone de collecte et dans chacune de ses filiales.

- **Réduire** – Les efforts de réduction sont continus et couvrent tous les domaines de la chaîne de valeur, ceux de notre responsabilité directe (où le groupe est totalement autonome) et indirecte (notamment sur l’amont agricole et sur une partie de la chaîne du froid). Pour ce faire, Danone a accéléré depuis 2008 l’identification et l’expansion des bonnes pratiques environnementales qui sont animées par le directeur Environnement du groupe et ceux de chaque pôle d’activité.

**Usines** : Les plans «Energie» du groupe (dont notamment Campus Energie, une université interne sur le thème de l’énergie) ont permis de poursuivre la réduction de l’intensité énergétique après une réduction record de 12% en 2009. En 2010, plusieurs filiales expérimentent des systèmes intelligents de gestion de l’énergie. Par ailleurs, le groupe développe sa consommation en énergies renouvelables, principalement dans le pôle Nutrition Médicale (29% de la consommation énergétique totale) et dans le pôle Produits Laitiers Frais chez Danonn USA (100% de la consommation). L’unité de cogénération de l’usine d’Ochsenfurt lancée en 2009 est désormais opérationnelle. Enfin, les nouveaux investissements engagés («green CAPEX») ont permis le lancement d’importants projets de production d’énergie base biomasse, notamment au Brésil.

### Réduire le CO<sub>2</sub> et les coûts grâce à l’énergie verte

Un «green CAPEX» de 2,4 M€, permettra à Danone Brésil d’économiser 14 kt de CO<sub>2</sub> et 35% de sa facture d’électricité chaque année. Danone s’approvisionnera en déchets de l’industrie papetière locale et en bois issus d’une gestion renouvelable.



## Nature

**Transport** : Réduction de 10% de l'intensité carbone liée au transport entre 2009 et 2010 par le renforcement du poids des transports plus vertueux, comme le remplacement des camions par le train partout où cela est possible. Ainsi le taux fer/route au départ des usines de Volvic et d'Evian atteint désormais et respectivement 34% et 59%. L'empreinte logistique d'Evian et de Volvic a été réduite de 10% en 2010 par rapport à 2009, la moitié de cette réduction étant liée aux efforts consentis sur le fret maritime grâce à une collaboration avec les compagnies les plus performantes (la compagnie Maersk notamment).

Par ailleurs, le pôle Produits Laitiers Frais a développé et déployé dans 15 pays, un nouveau modèle de logistique Coût/Carbone, «COCO», qui identifie des indicateurs opérationnels structurants (kilomètres parcourus, taux de remplissage, consommation de gasoil au kilomètre) et permettra dès 2011, de piloter la réduction du CO<sub>2</sub> et les coûts de façon plus systématique. Dans ce cadre, des expérimentations innovantes sont réalisées dans le domaine de la «co-logistique» (au Royaume-Uni et au Japon) et dans le domaine de l'optimisation assistée par ordinateur des routes commerciales.

**Emballages** : Réduction de l'intensité carbone de 6% entre 2009 et 2010 (voir détails dans la section emballage.)

**Chaîne du froid** : L'impact CO<sub>2</sub> de la chaîne du froid est estimé à environ 10% du total du cycle de vie des produits et comporte deux points critiques : le stockage en magasin (58% du total) et le transport (19%). L'impact inhérent aux usines du groupe est estimé à 13% du total : les installations industrielles de Danone fonctionnant essentiellement à partir de réfrigérants naturels, elles sont donc peu émettrices. Un plan de réduction de l'impact du parc de frigidaires propres est en cours depuis 2008 («Bcool») et des partenariats entre distributeurs et fabricants de frigidaires, notamment en Espagne, montrent des résultats prometteurs.

De plus, Danone s'est engagé dans le cadre du Consumer Goods Forum, à ne plus acheter de frigidaire sans réfrigérant naturel avant la fin de l'année 2015, afin de contribuer à l'émergence de solutions de rupture.

**Lait** : Une fois l'outil de mesure de l'empreinte du lait mis en place, Danone a développé dès 2009 un outil d'aide à la réduction du méthane des vaches, «COW2». Celui-ci est désormais certifié par un panel international d'experts du lait. Il permet d'extrapoler le méthane émis par les vaches à partir d'une simple mesure de la composition du lait et est en cours de déploiement dans





9 pays «pilotes». Il donne aux agriculteurs les moyens de réduire les émissions de méthane tout en améliorant le profil nutritionnel du lait, en travaillant principalement sur le fourrage.

**Mobilisation des fournisseurs :** Le groupe a poursuivi la **mobilisation de ses fournisseurs** initiée en 2009 dans le cadre de son «**Pacte Carbone**» (mesure et plan de réduction à 3 ans). 50% du périmètre des achats d'emballage et matières premières du pôle Produits Laitiers Frais est d'ores et déjà couvert par ce pacte (+13pt vs 2009). S'il a commencé à être déployé avec succès dans le Pôle Nutrition Infantile (37% des achats), les résultats sont plus lents que prévu. En effet, la formation et l'animation des fournisseurs se sont révélées très consommatrices de temps. Ce pacte et son animation feront l'objet d'une attention toute particulière dans le plan 2011/2020 et seront étendus aux autres enjeux environnementaux.

- **Compenser** – Un consensus émerge sur le fait que la seule réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ne suffira pas à enrayer le risque de changement climatique et qu'il faut également accroître les possibilités d'absorption de carbone de la planète. Le groupe a donc investi, dans le cadre du Fonds Danone pour la Nature (créé en 2008), dans des projets de compensation carbone. Le groupe s'engage ainsi avec des partenaires extérieurs tels que l'**UICN** et **RAMSAR** à co-crée des programmes de compensation carbone en lien avec les filières amont de ses métiers (le cycle de l'eau, l'agriculture, etc.).

En 2010, Danone a poursuivi ses investissements au Sénégal avec la plantation de 60 millions de palétuviers, en partenariat avec Voyageurs du monde (au total 100 millions d'arbres plantés en 2 ans). Il a également engagé 5 nouveaux programmes, notamment en Inde, dont un projet de restauration de mangroves dans le delta du Gange, au Sunderbans, et un projet d'agro-foresterie dans la vallée d'Araku. En Afrique, Danone a investi dans un programme d'agro-foresterie sur le plateau des Bateke en République Démocratique du Congo. De 2008 à 2011, le plan CO<sub>2</sub> d'Evian aura permis de réduire l'intensité carbone de cette marque d'environ 40%.

Fin 2011, ce qui n'aura pas été réduit sera totalement compensé.

**Perspectives :** Depuis mi-2010, Danone réfléchit à un «plan carbone 2.0» ainsi qu'à de nouveaux objectifs relatifs à l'utilisation de ressources renouvelables. Ce plan, en cours de validation, sera annoncé courant 2011.



Nourrir le sol pour nourrir les hommes, grâce à la création d'un puits de carbone

En 2010, 30 villages de la vallée d'Araku en Inde ont planté 700 hectares d'arbres fruitiers à forte valeur nutritionnelle grâce à un programme d'agro-foresterie financé par Danone et la fondation Naandi. Ceci générera de nouvelles ressources pour les communautés locales tout en diversifiant l'alimentation et en créant un puits de carbone. A terme, 300 villages replanteront 6 000 hectares.

## Nature

### 2. 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 (protéger nos sources et remettre en circulation une eau propre après usage dans nos sites), **réduire** nos consommations d'eau, contribuer à **restaurer** le cycle de l'eau dans le monde et favoriser l'**accès** à l'eau.

**Objectifs prioritaires et résultats** : Réduire la consommation d'eau de nos processus industriels de 30% de 2000 à 2010 et protéger nos sources. Fin 2010, l'objectif est largement dépassé, la réduction atteignant -41% (-11 points vs 2009).

- **Mesurer** – Le groupe mesure, audite et objective la consommation d'eau de ses sites depuis 2000 ainsi que la qualité de l'eau remise en circulation après usage (taux de composés organiques dans l'eau, etc.). Depuis 2008, l'outil Danprint permet de mesurer la consommation en eau de nos produits sur un périmètre étendu, intégrant l'usine, l'emballage et le transport. En 2010, Danone a expérimenté pour la première fois son outil d'empreinte globale de l'eau, «DROP», développé en collaboration avec Quantis et partagé notamment avec le Water Footprint Network. Cet outil synthétique intègre non seulement l'usage de l'eau sur l'ensemble de la chaîne de valeur, mais également les impacts négatifs et positifs sur le cycle de l'eau et permettra à terme de piloter l'eau selon la même méthode que le carbone.
- **Protéger nos sources et protéger la ressource en eau** – La protection des sources initiée dans le pôle Eaux dès 1992 par la création de l'Association de Protection de l'Impluvium de Eaux Minérales d'Evian (**APIEME**) s'est étendue au reste du monde grâce à la «Ground Water Policy» du groupe dès 2004. Son principe repose sur une gestion locale de la ressource : 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 et collaboration avec l'ensemble des acteurs locaux. En 2009, le déploiement de l'outil SPRING a permis de définir des standards de gestion pour chaque source d'eau embouteillée par le groupe. En 2010, l'outil est utilisé dans 100% des filiales.

Par ailleurs, Danone a établi en 2010 au sein de son pôle Eaux, une cartographie nationale et régionale des disponibilités de la ressource en eau afin d'identifier les zones d'actions prioritaires.

Evian, 1<sup>ère</sup> marque à mesurer son empreinte eau



- Dans les autres pôles, la protection des ressources est gérée par le contrôle de la qualité des eaux remise en circulation après usage (investissements dans des centres de retraitement des eaux usées ou accords de retraitement des eaux avec les municipalités locales). Sur la partie indirecte de l'impact, l'action passe principalement par la promotion d'une agriculture raisonnée, notamment au travers du programme FaRM. En ce qui concerne l'approvisionnement en fruits, Danone favorise le développement de pratiques agricoles économes en eau, comme au Maroc, où le passage d'une irrigation traditionnelle à une irrigation au goutte-à-goutte chez la quasi-totalité des fournisseurs a permis de réduire radicalement la consommation en eau. En 2011, le passage au «goutte-à-goutte automatisé» permettra d'améliorer encore ces résultats.
- **Réduire la consommation en eau** – Toutes les filiales de Danone ont des objectifs quantitatifs de réduction de l'eau utilisée par kilogramme de produits fabriqués. En 2010, Danone a réduit sa consommation d'eau (dans les processus industriels) de 11%, portant la réduction globale depuis 2000 à 41%.
- **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. Enfin, les actions de compensation du Fonds Danone pour la Nature contribuent à restaurer les zones humides en Afrique (en Casamance et dans le bassin du Congo) et dans le delta du Gange en Inde.

**Perspectives** : En 2010, le groupe expérimentera le nouvel outil «DROP» dans ses autres pôles et élaborera une cartographie des disponibilités des ressources en eau pour l'ensemble des pôles afin d'adapter les plans d'action.

### 3. Emballage : transformer les déchets en ressources et développer les matériaux renouvelables

Danone a toujours eu le souci de réduire l'impact environnemental des emballages en intégrant une vision à 360° de l'amont à l'aval : il a initié la création de Vacances Propres en 1971 pour lutter contre les déchets sauvages et sensibiliser les consommateurs. En 1992, l'entreprise a contribué à la création en France de l'organisme Eco-Emballages qui définit le principe de la Responsabilité Étendue du Producteur dont le modèle de collecte a été déployé dans 33 pays dans le monde. En 2000, le groupe s'est doté d'un guide de l'éco-conception des emballages.



rPET

- Mise en service des premières productions de rPET liée à nos partenaires avec France Plastique Recyclage et Artenius.  
**Objectif** : sécuriser 50% de l'approvisionnement en rPET d'Evian Volvic Monde.
- Première bouteille 100% rPET lancée au Mexique.

## Nature

Depuis 2008, Danone mesure le CO<sub>2</sub> lié à ses emballages sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour piloter la réduction du carbone.

**Objectifs prioritaires et résultats** – L'objectif du plan 2000/2010 (-10% de pack ratio) est atteint. L'intensité carbone liée aux emballages a diminué de 6% en 2010 par rapport 2009.

- **Alléger** – Une analyse du cycle de vie global des emballages permet d'optimiser la forme, le poids et la fin-de-vie. Ainsi, le poids de la bouteille d'Actimel a été réduit de 50% depuis son lancement, celle d'Evian de 40% depuis 1995 (12% supplémentaires en 2010). Sur les pots de yaourts, le projet Foam (nouvelles technologies de plastique à densité plus faible, générant un gain de 19% de CO<sub>2</sub>), déployé en 2009 sur 40 lignes de production, a été étendu à 55 lignes à fin 2010. Les progrès sont plus lents qu'initialement prévus, car les lignes les plus anciennes sont plus difficiles à convertir, mais représentent déjà un impact de 40 000 tonnes de CO<sub>2</sub> économisées depuis 2008. 15 lignes supplémentaires seront converties en 2011. De plus, Danone a supprimé les suremballages de carton sur ses yaourts : les Etats-Unis et les Canaries en 2009, la France en 2010. Ces actions seront poursuivies en 2011.
- **Développer le recyclage** – Sur l'ensemble de ses activités, le groupe soutient l'amélioration de la collecte des matériaux utilisés dans les emballages de ses produits ainsi que le développement des filières avale de recyclage. Lorsque la collecte est organisée, les efforts du groupe se concentrent sur le soutien des filières de transformation des déchets. Lorsque la collecte n'est pas organisée, le groupe s'est donné les moyens d'investir, dans le cadre du «Fonds Danone Ecosystème», dans des projets qui améliorent la collecte des déchets tout ayant un impact sociétal positif. Ainsi, en 2010, 3 projets en Argentine, au Mexique et en Indonésie ont été déployés. Danone encourage aussi les initiatives locales d'extension des consignes de tri sélectif des matériaux non collectés (en France et aux Etats-Unis).

Par ailleurs, le groupe développe l'utilisation d'emballages recyclés : le taux de carton recyclé utilisé est désormais de 85%. Dans le pôle Eaux, à fin 2010, le taux d'utilisation moyen de plastique PET recyclé («rPET») est de 10% (8% en 2009), avec un objectif minimum de 20% à fin 2011. La progression globale est plus lente que prévue car les investissements pour fiabiliser la filière se réalisent par étapes, l'ambition étant à terme d'atteindre 50%.

Développer la collecte de rPET  
tout en créant de  
la valeur sociale

En créant 15 centres de recyclage reposant sur des groupes d'entre-aide de chiffonniers (les Pemulungs) dans 7 villes d'Indonésie, Danone, Ashoka et un réseau d'ONG Indonésiennes locales améliorent leurs conditions de vie.

Danone sécurise aussi son approvisionnement en PET Recyclé.



Certaines marques comme Evian atteignent déjà de 35% à 50% selon les formats. La marque Bonafont au Mexique, a lancé la première bouteille 100% en PET recyclé fin 2009.

- **Développer les matériaux renouvelables** – Deux innovations majeures ont eu lieu en 2010 visant à remplacer les plastiques traditionnels par des plastiques issus de matière végétale. Volvic a lancé en France, en Allemagne et au Royaume-Uni la première bouteille d'origine végétale en Europe et Stonyfield (première marque de yaourt biologique aux Etats-Unis) a lancé un pot en plastique issu du maïs. D'autres initiatives majeures verront le jour en 2011. Il est à noter que le groupe a défini une charte très précise pour s'assurer que ces matériaux respectent des critères éthiques et environnementaux stricts (principe de priorité absolue de l'alimentation humaine, exigence sociale sur les pratiques agricoles amont, études d'impacts multi-critères).
- **Engager le consommateur** – Une communication spécifique sur les emballages faite conjointement avec les organismes nationaux de collecte permet d'inciter les consommateurs à trier leurs emballages.

**Perspectives** : L'année 2011 sera marquée par de nouveaux lancements dans le domaine des matériaux d'origine renouvelable et un renforcement de la stratégie d'organisation des filières de collecte sur le moyen-terme.

La 1<sup>ère</sup> bouteille d'origine végétale sur le marché Français

La bouteille de 50cl de Volvic est désormais faite à base d'un plastique végétal de 2<sup>ème</sup> génération (20%) tout en conservant 25% de plastique PET recyclé.



## Nature

### 4. Agriculture : soutenir une agriculture compétitive, créatrice de valeur sociale, respectueuse des écosystèmes naturels et génératrice d'un meilleur équilibre nutritionnel

Danone initie des actions pour réduire l'impact environnemental de son activité laitière avec les fermiers et les organisations agricoles alors que dans le domaine agricole, le groupe ne contrôle généralement pas sa filière laitière amont et n'est pas seul décideur; par ailleurs il reste un acteur mineur du marché (moins de 1% de la collecte mondiale, moins de 5% dans les plus gros pays).

- **S'engager pour promouvoir avec d'autres entreprises une agriculture plus respectueuse de l'environnement** – En 1999, Danone intègre le FARRE (Forum pour une Agriculture Raisonnée et Respectueuse de l'Environnement). En 2002, le groupe co-crée, avec Nestlé et Unilever, la SAI (Sustainable Agriculture Initiative). En 2009, Danone participe à l'accord de référence «Global Dairy Agenda for Action on Climate Change» dont l'objectif est de développer les bonnes pratiques agricoles et de réduire les émissions de méthane.
- **Inventer le lait durable de demain en partenariat avec les éleveurs – Programme FaRM** – Dès 2004, le groupe intègre dans la charte audité de bonnes pratiques agricoles, 10 critères environnementaux portant en particulier sur les pratiques à la ferme. En 2010, ce programme a été renforcé (environ 100 techniciens mobilisés et plus de 3 300 audits réalisés) et rebaptisé «FaRM» (Farmer Relationship Management). Il couvre déjà plus de la moitié de la collecte de lait. Ce programme se traduit par des relations renforcées entre Danone et les éleveurs, en France, en République Tchèque et au Portugal.

Par ailleurs, le groupe encourage le déploiement de bonnes pratiques innovantes, comme la méthanisation (projets «pilotes» de 200 «méthaniseurs» en Indonésie), ou la réduction de l'utilisation de fertilisants et de pesticides. Danone est également engagé dans le Bio (leader mondial des yaourts bio avec 7,4% de part de marché principalement grâce à la position de la filiale américaine Stonyfield) et accompagne avec le Fonds Danone pour l'Ecosystème, le développement de cette filière, notamment autour de son usine du Molay-Littry en France (projet Reine Mathilde).



«Danone, acteur pour un lait durable» :L'amorce d'une reconnexion entre l'amont et l'aval

En 2010, Danone France et ses 3 300 éleveurs partenaires s'engagent pour réinventer un partenariat sur le long terme qui soit mutuellement bénéfique pour Danone et pour les éleveurs et qui intègre les enjeux environnementaux et nutritionnels.



**Un plan de recherche et de développement à long terme** – Enfin, depuis 2002, Danone est engagé aux côtés de nombreux partenaires scientifiques (INRA, Vallorex) et travaille à diverses expérimentations (ajout de lin dans le fourrage) qui ont établi le lien entre alimentation des vaches, réduction des émissions de méthanes et qualité nutritionnelle du lait. En 2010, le groupe réalise ses premières publications établissant le lien entre biodiversité des prairies et composition du lait et engage un programme sur 10 ans pour identifier de nouvelles pistes rupturistes autour du fourrage, des probiotiques et du bien être animal.

**Perspective** : En 2010, le groupe a lancé une large réflexion sur l’agriculture en collaboration avec différents experts internationaux afin de contribuer à réinventer avec d’autres une agriculture porteuse de «SENS», qui permette de nourrir la planète et ses futurs 9 milliards d’habitants, tout en intégrant les 4 dimensions Santé, Economie, Nature et Social. Cette nouvelle vision ainsi qu’un plan agricole seront formalisés d’ici à 2012.

Par ailleurs, le groupe s’engage à ce que 100% de ses approvisionnements en huile de palme (23 000 tonnes, soit moins de 0,1% de ses achats) soient certifiés «d’origine durable» (RSPO) d’ici à fin 2014.

## 5. Biodiversité : Protéger la biodiversité sur nos sites, tout au long du cycle de vie et partout dans le monde

La défense de la biodiversité est au cœur de la stratégie de protection de la ressource instaurée dans le pôle Eaux.

**Objectifs prioritaires et résultats** : L’absence d’indicateurs consensuels sur la biodiversité rend difficile la mesure précise des progrès réalisés par Danone sur ce sujet. 100% des impluviums d’eaux minérales promeuvent des pratiques protégeant la biodiversité et plus 100 millions de palétuviers ont été plantés dans le cadre du Fonds Danone pour la Nature.

- **Sur les sites Danone** – Plusieurs sites du groupe déploient les meilleures pratiques en matière de biodiversité : ainsi, dans le pôle Produits Laitiers Frais, l’usine du Molay-Littry en France a été réhabilitée en zone Natura 2000. En Argentine, l’usine d’eau minérale de Villavencio a développé une réserve naturelle de plus de 72 000 hectares qui abrite une espèce rare de lama sauvage.



## Nature

- **Sur l'ensemble du cycle de vie du produit** – La politique de protection des impluviums des eaux minérales promue par la «Danone Ground Water Policy», associée à la promotion d'une agriculture sans pesticide, favorise la biodiversité des faunes et des flores locales. Ainsi à Evian, la restauration des zones humides a reconstitué des abris naturels pour les renards. Ces derniers, prédateurs des campagnols, ont permis d'éviter l'utilisation de pesticides aux impacts néfastes sur la biodiversité. En 2009, le site d'Evian a été classé zone RAMSAR. Dans l'impluvium de Klaten en Indonésie, les actions de drainage de l'eau de pluie ont permis de reconstituer une forêt d'arbres locaux. Dans le pôle Produits Laitiers Frais, le groupe contribue, en collaboration avec la SAI (Sustainable Agriculture Initiative) à l'élaboration de bonnes pratiques agricoles en matière de biodiversité.
- **Dans le reste du monde** – Enfin, le Fonds Danone pour la Nature s'est donné pour mission en 2008, en collaboration avec l'UICN et RAMSAR, d'agir «contre la perte de la biodiversité». Depuis sa création, ce Fonds a déjà contribué à replanter plus de 100 millions de palétuviers sur environ 5 000 hectares, aidant ainsi à la restauration des mangroves, source clé de biodiversité. 5 autres projets sont en cours de développement en Afrique et en Inde.

**Perspectives** : La mesure de la performance biodiversité reste très complexe. Pour être capable de mesurer les progrès obtenus par ses nombreuses actions en faveur de la biodiversité, le groupe va se doter d'un outil de mesure d'ici à 2013, en travaillant avec des partenaires extérieurs.

## Gouvernance : changer les organisations et les procédures internes

### Organisation, procédures internes

Pour atteindre ses nouvelles ambitions, 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) et reportant directement au Comité Exécutif du groupe, déploiement de Directeurs Environnement dans chacune des activités, création d'une direction Finance Nature, création d'une communauté de 110 «Carbon Masters» (animateurs dans chacune des filiales du plan de réduction du carbone).

Le plan Nature est désormais piloté par un Comité Nature Groupe bimensuel en charge de l'élaboration des stratégies et du suivi des plans d'action. Enfin, l'indicateur CO<sub>2</sub> est intégré dans les procédures importantes de décisions de l'entreprise (comité de décision des investissements et de l'innovation, etc.).



En 2010, une politique interne d'allégations environnementales et un guide de «communication nature responsable» ont été élaborés en collaboration avec l'agence anglaise Futerra. Un nouveau processus de décision fondé sur l'utilisation de ces deux guides sera déployé dans l'organisation au cours du premier semestre 2011.

Par ailleurs, tous les Directeurs Généraux des filiales et les directeurs du groupe ont désormais un objectif de réduction d'impact carbone intégré dans leur bonus.

### Reporting et notation sur les critères environnement

En 2010 et pour la deuxième année consécutive, Danone est reconnu comme l'entreprise de référence du secteur agroalimentaire en matière de reporting environnemental par le DJSI (Dow Jones Sustainability Index) ainsi que sur les items de systèmes de management environnemental, packagings et modes d'approvisionnement en matières premières. Par ailleurs, la notation de Danone faite par Vigeo a fortement progressé (score Environnement de 56, soit + 9 points par rapport à 2008). Sur le carbone, Danone progresse de 39 points sur le score Carbon Disclosure Project (CDP), et entre dans le panel CDP des entreprises les plus engagées dans la lutte contre le carbone.

### Conclusion

Par nature, le respect de l'environnement est dans les gènes de Danone. Il est désormais en cours d'intégration dans la stratégie de l'entreprise. Cette démarche de progrès, aujourd'hui en phase d'accélération s'appuie sur les fondements historiques des actions du groupe : co-création avec des partenaires extérieurs et pleine intégration des enjeux environnementaux, économiques et sociétaux. Le défi d'une mobilisation radicale autour de la réduction du carbone n'est pas seulement d'en réduire l'empreinte, mais aussi et surtout de transformer en profondeur les pratiques de l'entreprise, et de faire émerger des projets qui ont un impact positif sur la planète, tout en construisant un avantage compétitif pour nos marques. C'est un gage de durabilité de la transformation et de pérennité de la performance économique à long terme du groupe.

Danone annoncera son nouvel engagement de rupture à long terme dans le courant de l'année 2011.



## People



**L'année 2010 a été une année de transformation de l'axe stratégique People :** les nombreux projets initiés en 2009, dans le cadre du plan stratégique Ressources Humaines 2009-2011, ont été largement déployés, avec un impact significatif sur les salariés de Danone, mais aussi auprès de son écosystème.

### Le renforcement des fondamentaux sociaux

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

**Ambitions 2009-2011 :** Danone se situe au niveau de ses principaux concurrents en termes de taux de fréquence des accidents avec arrêt, et inclut ses sous-traitants dans la politique sécurité.

Le programme **WISE**, qui a permis au groupe de réduire son taux de fréquence d'accidents avec arrêt de travail de 50% de 2004 à 2008, continue à porter ses fruits : après avoir réduit son taux de fréquence des accidents avec arrêt de 24% en 2009, Danone récidive en 2010 (avec une diminution de plus de 20% par rapport à 2009) et pour la première fois un taux de fréquence de 3 accidents par million d'heures travaillées.

L'année 2010 s'est surtout caractérisée par la mise en place de plans d'actions spécifiques pour 6 pays (Arabie Saoudite, Russie, Chine, Indonésie, Mexique, Argentine) exposés à des risques majeurs en termes de sécurité sur la route.

Par ailleurs, la politique de sécurité par rapport aux sous-traitants est systématiquement auditée par les 137 auditeurs internes Sécurité du groupe, ainsi que par les experts de Du Pont de Nemours, qui réalisent chaque année une centaine d'audits dans les différents sites du groupe.

L'objectif de Danone est de continuer à progresser pour se situer au niveau des sociétés référentes en ancrant une culture sécurité pérenne, avec l'ambition d'atteindre un taux de fréquence de 2 à fin 2012.



## Développer bien-être et santé au travail

**Ambitions 2009-2011** : les salariés de Danone sont sensibilisés aux enjeux santé via des programmes spécifiques. Les salariés bénéficient d'une couverture médicale minimale.

- **Apporter à terme une couverture sociale et médicale minimale à tous les salariés.**

Danone considère que la mission santé du groupe doit, en premier lieu, être traduite en interne. Ainsi, le Comité Exécutif soutient un programme intitulé **Dan' Cares**, visant à apporter aux salariés une couverture santé offrant des soins de qualité, une bonne accessibilité sans trop de frais restant à leur charge dans les domaines de l'hospitalisation, la chirurgie, les soins liés à la maternité, les consultations médicales de base et la pharmacie.

Suite à un audit dans les 15 plus importants pays du groupe représentant 85% des salariés et 56 filiales, 10 pays ont été identifiés pour déployer ce programme dès 2011 afin d'améliorer la couverture médicale d'ici à 2013 (l'Argentine, l'Arabie saoudite, le Brésil, la Chine, l'Espagne, l'Indonésie, le Mexique, la Pologne, la Russie et la Turquie).

Au-delà de l'enjeu santé, Dan'Cares s'inscrit parfaitement dans le cadre du double projet économique et social de Danone, dans la mesure où ce programme vise à partager la valeur créée auprès de l'ensemble des salariés, à innover et à développer les fondamentaux sociaux au sein du groupe, mais aussi à améliorer l'efficacité et le mieux-être au travail, via notamment la réduction du turnover et un renforcement de l'engagement.

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

Un accord groupe pour la France a été signé avec les Organisations Syndicales le 11 mars 2010. Cet accord ambitieux fait suite à un travail en profondeur conduit depuis 2008 avec les syndicats. Dans chacune des sociétés françaises, des négociations ont été ouvertes pour décliner les actions concrètes sur le terrain en concertation entre les partenaires sociaux et en impliquant l'ensemble des acteurs.

Par ailleurs, des négociations se sont ouvertes en 2010 avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire) pour aboutir à un accord-cadre mondial portant sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress.



## People

Le projet d'accord, en cours de validation par le management de Danone et les syndicats, devrait être signé lors du Comité d'Information et de Consultation d'octobre 2011.

- **Veiller à la santé et au bien être de ses salariés**

En cohérence avec sa mission, «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», Danone poursuit ses initiatives, tant au siège que dans les filiales, pour promouvoir, via ses programmes «**Health @ Work**», la promotion de la santé par l'alimentation et l'hygiène de vie auprès des salariés du groupe. En 2010, 28 filiales ont présenté dans le cadre du challenge interne «Dan'Awards» des programmes sur ce sujet et 3 ont été nominées : Danone Bulgarie, Stonyfield US et Dumex China. L'award a été décerné à la Bulgarie pour un programme portant sur 5 axes : santé au travail pour tous les Danoners, alimentation saine, éducation-formation, activités sportives sur place, promotion des styles de vie santé.



### Renforcer le dialogue social international

**Ambitions 2009-2011** : le dialogue social international est étendu aux pays hors Europe. L'European Works Council Numico est intégré dans les instances de dialogue international de Danone. Une nouvelle Convention avec l'**UITA** est en cours de négociation.

Précurseur en matière de dialogue social international initié en 1972 (voir *Rapport Développement Durable 2009*), Danone avait expérimenté en 2009 l'élargissement et l'approfondissement des différents champs du dialogue social international :

- élargissement du Comité d'Information et de Consultation (C.I.C.) aux représentants des pays hors Europe (Asie, Amérique du Nord et du Sud, Afrique) ;
- approfondissement du dialogue avec la création des Comités Métiers (Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale) réunissant la Direction Générale et les représentants des salariés concernés dialoguant à propos de la stratégie du pôle, de son organisation, de sa politique RH, des principaux projets transversaux.

Cette expérience a été renouvelée en 2010 et enrichie avec un temps d'échange dédié à l'approfondissement d'un sujet social précis et un partage de bonnes pratiques des différents pays : en 2010, le sujet approfondi a concerné la sécurité et les conditions de travail.



Par ailleurs, l'European Works Council Numico (devenu l'EWC Baby & Medical dès 2008), a été dissous fin 2010, les deux divisions Nutrition Médicale et Nutrition Infantile rejoignant les divisions Eaux et Produits Laitiers Frais dans une seule instance de dialogue social internationale, le Comité d'Information et de Consultation.

### Développer l'employabilité de tous les salariés

Le renforcement continu de l'employabilité des salariés est une priorité pour Danone : maintenir des budgets de formation significatifs, s'assurer que tous les salariés sont régulièrement formés, mettre en place des organisations collectives du travail plus qualifiantes, développer l'autonomie, constituent des leviers de performance tant au niveau du développement des compétences des salariés que du maintien de leur compétitivité sur le marché du travail.

- **Elargir l'accès à la formation pour les Danoners (tous les salariés de Danone)**

En 2010, les indicateurs démontrent que l'effort de formation de Danone ne cesse de progresser :

- le nombre d'heures de formation en moyenne par salarié est de 31 heures (contre 28 heures en 2009) ;
- le nombre d'heures total dispensées progresse de 17% à périmètre comparable (soit une hausse de 382 689 heures par rapport à 2009 dont 296 970 heures ont bénéficié aux Ouvriers Employés Techniciens Agents de Maîtrise ;
- le nombre de salariés formés augmente de 7% pour atteindre 99% en 2010.

- **Des formations opérationnelles, animées par des formateurs internes, et mixant les équipes de différents pays et filiales**

- le «**Danone Leadership College**» (*voir pages 110 -111 du Rapport Développement Durable 2009 pour plus de détails*) qui vise à former 15 000 responsables d'équipes au leadership d'ici à 2011 (à fin 2010, 11 500 salariés ont été formés dont 8 400 Team Leaders (Responsables d'équipes), en s'appuyant sur 300 formateurs internes ;
- le «**Dream Store College**» programme de formation-action destiné aux commerciaux de Danone et animé par les responsables opérationnels eux-mêmes (110 formateurs internes et 4 900 vendeurs ont été formés dans 11 filiales, en Asie, Moyen Orient, Amérique latine et Europe de l'Est) ;
- Des formations par métiers (marketing, finances, ressources humaines, achats, etc.) et de management pour l'ensemble des managers, ainsi que des «**Danone Learning Solutions**» prêtes à l'emploi dans chaque pays.



## People

- **Par ailleurs, en vue de mesurer les résultats de ses actions en faveur de l'ensemble de ses salariés, Danone a piloté la mise en place d'un indicateur de «développement personnel», le Great Place to Grow Index.**

Cet indicateur est composé :

- à 50%, des résultats sur 4 sujets fondamentaux : le passage du plafond de verre de non-managers à managers (10%), le taux de promotion interne pour les managers et directeurs (10%), les heures de formation par salarié (10%), et le taux de fréquence d'accidents du travail / heures travaillées (20%);
- à 50%, de l'opinion des salariés sur ces sujets fondamentaux, par le biais de l'enquête d'opinion interne qui a été annualisée à cette occasion.

Les résultats 2010 sont très encourageants par rapport à 2009 et montrent une progression sur la majorité des items suivis.



## Développer l'autonomie et l'efficacité des salariés Danone

### CODE ou les attitudes de leadership et le Danone Leadership College (DLC)

Le programme de leadership au sein de Danone, Danone Leadership College, (pour plus d'informations, voir pages 110-111 du Rapport Développement Durable 2009) accélère son déploiement avec l'ambition d'accompagner la «transformation» de Danone.

Bien plus qu'une formation, l'ambition du DLC est de créer les conditions de la transformation de Danone, avec 3 objectifs :

1. développer le leadership de tous les «Team Leaders», fondé sur les attitudes de Leadership «**CODE**» ;
2. contribuer à améliorer les performances business ;
3. contribuer à développer les salariés et responsabiliser l'ensemble des salariés, les Danoners.

Depuis mi-2009, près de 110 sociétés du groupe se sont lancées dans l'aventure, sur tous les continents et selon un processus en cascade : engagement des membres de comités de Direction, puis progressivement de l'ensemble des Responsables d'équipe (Team Leaders). Au total, à fin 2010, près de **8 400 Team Leaders** avaient participé à ce processus de transformation.

L'une des caractéristiques principales du **Danone Leadership College** (et qui distingue ce programme d'une formation classique) est qu'il s'agit d'un programme permettant d'engager les salariés dans la construction ou la mise en œuvre de la stratégie business d'entreprise.



Par exemple, chez **Dannon US**, le DLC soutient une ambition de triplement du chiffre d'affaires, en associant et développant tous ses salariés; la société a également commencé à associer les partenaires fournisseurs et clients dans cette démarche, afin de renouveler les modes de partenariat et leur donner plus de puissance.

Les **équipes industrielles d'Europe du Sud** utilisent le développement du leadership pour améliorer à la fois la performance industrielle et la sécurité au travail.

Chez **Danone Waters China**, l'ambition est de développer à tous les niveaux de l'organisation, des leaders capables d'atteindre des résultats élevés et pérennes y compris dans les forces de vente et usines.

En 2011, l'ambition est de poursuivre cette «transformation» en passant du **Danone Leadership College** (DLC) à la Danone Leadership Culture. Cela repose notamment sur une extension du DLC à l'ensemble des 15 000 Team Leaders ainsi que sur l'élargissement du programme à un plus grand nombre de Danoners, notamment dans les fonctions industrielle et commerciale.

### Développer la diversité en capitalisant sur CODE

Sur des marchés tendus, la diversité est d'autant plus importante que par le «frottement» des façons de penser et des cultures différentes, elle favorise la créativité et l'innovation, la proximité avec les consommateurs et la cohésion avec la société.

Danone a décidé de se focaliser au niveau mondial sur 2 priorités en termes de diversité.

- **Développer la mixité à tous les niveaux de l'entreprise**

Danone a pour ambition de développer tous les talents, donc ceux des femmes tout comme ceux des hommes, d'autant que les femmes représentent 43% du management. A l'occasion du 2<sup>ème</sup> **Women Leadership Lab** de juin 2010, une étude approfondie des carrières au féminin montre qu'elles ne sont plus que 37% à mi-parcours dans l'échelle hiérarchique.

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

Par ailleurs, deux nouveaux groupes de travail ont été lancés :

- Un groupe sur la modularité des carrières, avec pour objectifs de repenser les rythmes de carrière – et rester plus longtemps dans un poste si besoin – mais aussi de casser les silos, de faire sauter la barrière de l'âge, de tenir compte de l'allongement de la durée de vie et des attentes de la génération Y.
- Un groupe sur la **flexibilité vie professionnelle-vie personnelle** ouvert à tous les salariés, avec pour objectif d'explorer les nombreuses possibilités comme le travail à distance, rendues possibles par les «new ways of working» pour permettre un meilleur équilibre de vie.



En parallèle de ces initiatives internes à Danone, l'année 2010 a été marquée par la création du **séminaire EVE**, en prolongement des séminaires internes Danone sur le leadership au féminin. Cette première édition, organisée avec différents partenaires en décembre 2010 à Evian, a accueilli 230 femmes et hommes d'entreprises, et a permis de partager un grand nombre d'expériences sur le développement du leadership des femmes.



## People

---

### • Accélérer le recrutement de profils socio-professionnels différents

1. Mettre au 1er plan la personnalité dans le recrutement («something special inside»), plutôt que le diplôme, en revisitant les méthodes de recrutement :
  - introduire une grille d'observation des attitudes de leadership «à la Danone» (CODE) pour détecter les personnalités ;
  - poursuivre les expérimentations du type «recruter sans CV» ;
  - capitaliser sur la présence du groupe sur Facebook (Danone est la plus grosse communauté Facebook de marque RH en France) pour recruter différemment.
2. S'appuyer sur des partenaires pour modifier notre façon de recruter.
3. Développer des missions spécifiques «pays émergents» proposées aux salariés de Danone comme une étape recommandée au cours de leur carrière.

En 2011-2012, l'objectif de Danone est de mettre en place des instances de gouvernance de la diversité visant à accélérer la mise en œuvre de plans d'actions, leur pilotage et leur traduction dans les politiques Ressources Humaines.

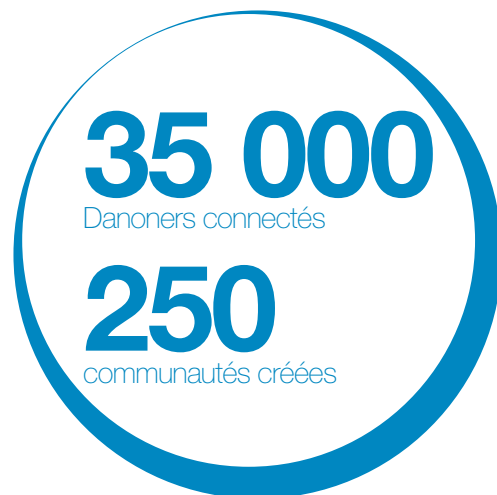
### Encourager une culture de la réactivité soutenue par de nouvelles méthodes de travail

En 2010, le projet d'entreprise **2.0 de Danone** a franchi un nouveau cap avec plus de 35 000 salariés Danone connectés. L'ampleur de l'utilisation de tous ces nouveaux outils de communication montre combien ces nouvelles façons de travailler sont désormais inscrites dans les habitudes.

L'objectif de la démarche est de :

- Connecter les Danoners entre eux, afin d'identifier les personnes ayant des savoir-faire particuliers, des expériences particulières voire des centres d'intérêt.
- Accroître la collaboration entre les Danoners, et permettre ainsi le développement de réseaux sociaux et la création de communautés.
- Soutenir l'innovation grâce à de la mise en commun d'idées, de savoir-faire et par la co-crédation de solutions encore inexistantes.

Aujourd'hui, plus de 250 communautés ont été créées, près de 2 000 Danoners l'utilisent quotidiennement.



## Continuer à créer du sens, pour se différencier

### Capitaliser sur un taux d'engagement des salariés très élevé

La Danone People Survey de 2010 a été menée sur des thèmes principalement liés au développement des salariés de Danone (une nouvelle version complète avec toutes les questions sera lancée en 2011). Cette enquête, réalisée auprès de 66 000 Danoners, continue de mobiliser les salariés, avec un taux de participation exceptionnel de **86% (soit 4 points de plus qu'en 2009)**. Par rapport à l'édition précédente, les résultats manifestent une évolution générale positive, et dépassent ceux du secteur «produits de grande consommation» pour se rapprocher des sociétés dites «très performantes». Le taux d'engagement est pour la première fois **supérieur à celui des sociétés «très performantes»**, avec un score remarquablement élevé (**87%**).



Les progressions les plus significatives par rapport à l'année précédente concernent :

- la formation (+5 points d'opinions positives) ;
- la sécurité (+4 points) ;
- la responsabilité sociale et environnementale globale (+3 points), avec un score remarquable (89% d'opinions favorables) obtenu à la question «Pensez-vous que votre filiale est soucieuse du respect de l'environnement?».

Ces résultats reflètent clairement l'investissement de l'entreprise sur les programmes Danone Leadership College, Wise (sécurité) et Nature.

En revanche, la perception de l'égalité des chances suivant le genre et l'âge recule de 6 points, une baisse qui s'explique par une meilleure prise de conscience des enjeux diversité au sein du groupe. Par ailleurs, les salariés pensent qu'ils ont la possibilité de se développer dans leur filiale (73% d'opinions positives), mais des efforts restent à faire concernant la visibilité des parcours de carrière, dont le score est inférieur de 4 points à celui des sociétés «très performantes» (69% d'opinions positives).

Enfin, les attentes des salariés en matière d'actions locales sur les problématiques de responsabilité sociale restent élevées.

## People

### Développer la création de sens notamment par les initiatives sociétales de Danone

L'engagement des salariés (Danoners) repose sur plusieurs leviers : la culture et les valeurs, la responsabilisation et l'autonomie qui font partie du modèle de leadership de Danone.

Les nouvelles initiatives sociétales contribuent par ailleurs à renforcer la création de sens.

#### L'animation de la communauté avec danone.communities

Au-delà de ses projets, danone.communities s'attache à relier entre elles les différentes parties prenantes du projet (salariés de Danone, contributeurs clef, partenaires, ONG, etc.) et participe, avec d'autres, à l'animation de communautés attirées par les problématiques du social business, via des partenariats d'un genre nouveau avec des entrepreneurs sociaux et des ONG.

Ajouté à d'autres projets de Danone qui intègrent les critères économiques et sociaux dans leur définition et leurs actions, ce travail d'animation contribue à renforcer l'engagement des Danoners. En 2010, plus de 400 salariés de Danone ont souscrit au FCPE danone.communities, ce qui représente une augmentation de 19% par rapport à 2009. Le chiffre global se porte à ce jour à 2 276 salariés de Danone en France, (soit plus de 1 salarié sur 4), qui ont fait le choix de donner du sens à leur épargne.

Par ailleurs, la participation à des chaires spécialisées dans l'entrepreneuriat social, les cas qui sont rédigés sur les projets de danone.communities (HEC, ESSEC, Harvard et d'autres), les initiatives de partage de connaissances (conférences en ligne, cercles de progression, rencontres internationales), le renforcement du mécénat de compétences sont autant de signes qui témoignent de l'intérêt de communautés différentes ; ils contribuent aussi, avec d'autres projets, à différencier l'image de Danone à l'extérieur, notamment auprès des jeunes.

#### Le Fonds Danone pour l'Ecosystème

Approuvé lors de l'Assemblée Générale de Danone qui s'est tenue en avril 2009, la création du **Fonds Danone pour l'Ecosystème**, géré sous le régime des fonds de dotation, a pour objectif le développement de l'emploi. *(pour plus d'informations voir page 115 -118 du Rapport Développement Durable 2009)*





Le Fonds s'inscrit dans le double projet économique et social pour soutenir, renforcer et développer les acteurs locaux de l'écosystème de Danone qui contribuent ou peuvent contribuer à l'activité des filiales du groupe : petits producteurs agricoles, fournisseurs et sous-traitants, opérateurs de transports ou de logistique, distributeurs, territoires accueillant les usines du groupe. Il a pour vocation à soutenir le développement économique de petites et moyennes entreprises pour créer de l'emploi, développer l'employabilité et des initiatives encourageant le micro-entrepreneuriat. (<http://ecosysteme.danone.com>)

Initiés par les filiales de Danone, les projets Ecosystème sont menés dans le monde entier, aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents. Le Fonds a validé aujourd'hui **20 projets** qui s'inscrivent dans **5 thématiques principales**.

1. **Le sourcing responsable** : localiser et sécuriser les approvisionnements de Danone par le développement des partenariats avec les petits producteurs.
2. **Le recyclage** : collecter le plastique PET en contribuant à organiser le travail des communautés de chiffonniers et en améliorant leurs conditions sociales.
3. **Les services à la personne** : en lien avec la nutrition, en professionnalisant des acteurs dans le secteur des services à la personne.
4. **La distribution** : créer de nouveaux canaux de distribution notamment dans les zones géographiques marginalisées et favoriser l'insertion de personnes en difficulté.
5. **Le territoire** : contribuer au développement de l'emploi dans les territoires hébergeant des usines du groupe par des initiatives économiques locales.

### **Le Fonds 18 mois après son lancement**

Avec 20 projets validés soit 11,4 millions d'euros engagés et 12 000 bénéficiaires, le Fonds Danone pour l'Ecosystème peut tirer les premiers enseignements relatifs à son fonctionnement pour mieux servir sa mission. L'intérêt montré par les filiales pour les projets de co-création ainsi que la qualité de l'idée de départ sont des éléments moteurs sur lesquels il faut capitaliser. D'une manière générale les partenaires du secteur associatif sont favorables à la démarche du Fonds et s'impliquent dans le processus de co-création et de co-management. Cela amène à faire évoluer la vision de la responsabilité sociale au sein des filiales, et participe à la transformation des pratiques dans les domaines des achats, de la distribution et de l'offre produit.

## People

A partir de ce lancement réussi, l'enjeu est de s'assurer de l'impact à moyen terme de ces initiatives (*voir indicateur S01 page 211 du présent rapport sur la mesure de l'impact*). Le co-management entre l'entreprise et l'ONG crée de nouvelles formes de gouvernance de projet qu'il convient d'appréhender.

**Perspectives 2011** : étendre l'impact du Fonds Danone pour l'Ecosystème. Le Fonds Danone pour l'Ecosystème réaffirme pour 2011 l'ambition d'être un outil de transformation des pratiques économiques. L'enjeu est d'aider à la construction de projets impactants qui s'inscrivent dans la stratégie économique durable de chaque filiale. Bien entendu, il s'agit de s'assurer du succès des projets déjà lancés et de leur pérennité. Enfin, après un an et demi d'existence, se dessine également un enjeu de communication interne et externe autour des réalisations du Fonds qu'il s'agira de nourrir grâce aux indicateurs définis pour chaque projet. La communication interne permettra d'engager de nouveaux projets, et la communication externe d'échanger sur les bonnes pratiques et sur les questions soulevées par ces «laboratoires» avec les diverses communautés engagées sur ces thématiques.

(pour plus d'informations sur l'initiative : <http://ecosysteme.danone.com>)



### Horizon 2015 - France

#### Contexte social

Le marché laitier français est en évolution et des changements structurels vont impacter les éleveurs dans les années à venir.

#### Le projet

- Développer des compétences avancées en gestion des exploitations par un programme d'accompagnement «à la carte» ;
- Favoriser une réflexion des éleveurs sur la transformation des pratiques agricoles et des modèles de fermes.

#### L'enjeu de Danone Produits Frais France

Implémenter concrètement la démarche «Acteurs pour un lait durable» qui vise à renforcer la compétitivité économique des éleveurs via le développement de pratiques rurales soucieuses des équilibres environnementaux et de la biodiversité.

#### Les enjeux sociaux

Former 350 producteurs sur 2 ans dans la région pilote du Sud Ouest, et pouvoir déployer le dispositif à l'échelle nationale.

#### Partenaires

L'Institut de l'élevage, institut de recherche et de développement au service de l'élevage et des filières herbivores.

Contribution du **Fonds** 350 000 euros pour la phase pilote.

### Danone Supporting Life

Danone Supporting Life regroupe les différentes initiatives des filiales en faveur des communautés locales. Il s'agit d'un réseau contribuant à la professionnalisation des équipes sur la construction et le management d'un programme sociétal. Les initiatives émanant de cette plateforme reposent sur un concept de triple bénéfice appelé «triple win» qui doit contribuer : à un enjeu de développement de l'activité «business» de la filiale, à la motivation des salariés de Danone par leur engagement et au développement local dans des domaines liés à l'expertise du groupe (nutrition/santé, partenariat avec la nature, accès à l'alimentation et à l'eau, soutien au bien-être des enfants et des personnes âgées).

### Les Dan'Awards 2010 de l'innovation sociétale

En 2010, **29 projets** Danone Supporting Life ont participé au challenge interne «Dan'Awards» récompensant les meilleurs projets «triple win», contre 21 en 2009. La majorité des projets étaient initiés en Europe (62% des projets) et 41% des projets provenaient de la division des Produits Laitiers Frais.



### Restaurants du cœur : une 2<sup>ème</sup> édition réussie !

L'édition 2010 du partenariat de Danone avec les Restaurants du cœur en France a été un succès. 1 124 Danoners ont participé à deux journées de collecte au sein des magasins Carrefour qui se sont joints au programme, contre 1 054 en 2009. Ils ont ainsi collecté 1 500 tonnes de produits.

Par ailleurs, 1 million de repas ont été financés par Danone, Carrefour et les consommateurs grâce à l'action promotionnelle 4 produits achetés = 1 repas pour les Restaurants du cœur.

Enfin le partenariat, qui repose également sur le mécénat de compétences, a porté ses fruits à deux niveaux : l'aide à la professionnalisation s'est concrétisée par 8 missions à destination des bénévoles. L'aide aux bénéficiaires des Restaurants du cœur s'est quant à elle traduite par des propositions de stages d'immersion professionnelle chez Danone Produits Frais France à la suite desquels 2 personnes ont été embauchées.



## *People en 2010*

---

### **Pour conclure sur l'axe «People»**

2010 marque l'aboutissement du plan stratégique Ressources Humaines (RH) 2009-2011. Le futur plan stratégique 2012-2014 va être élaboré au cours de l'année 2011. Il s'appuiera sur l'ambition RH à 10 ans, qui a été construite puis partagée en 2010 avec plus de 200 personnes de la fonction.

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 et faire grandir non seulement les managers et tous les salariés**, mais aussi les Dan'Affiliates, c'est-à-dire les partenaires (agriculteurs, distributeurs, sous-traitants, etc.) qui opèrent au sein de son écosystème
- **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

## Tableaux de Bord des engagements 2010 envers les parties prenantes et perspectives

LES CONSOMMATEURS	68
LES COMMUNAUTÉS	70
LES FOURNISSEURS	70
L'ENVIRONNEMENT	72
LES SALARIÉS	74





## Les consommateurs

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2009
<b>LES CONSOMMATEURS</b>		
<b>Suivre l'évolution des besoins relatifs à la santé et à la nutrition des consommateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir/mettre à jour la cartographie des problématiques de nutrition et de santé (NutriPlanet) dans les pays où Danone est présent (bibliographie, avis d'experts sur les apports, statuts et recommandations nutritionnelles, la prévalence des déficiences/carences nutritionnelles et maladies liées à l'alimentation, etc.).</li> <li>• Réaliser si besoin des études épidémiologiques pour établir les apports nutritionnels et éventuelles déficiences / carences locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + 2 Nutripacks.</li> <li>• 26 pays couverts à fin 2009.</li> </ul>
<b>Développer et proposer des produits dont la composition nutritionnelle est adaptée aux besoins des consommateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer régulièrement la qualité nutritionnelle des produits par rapport aux recommandations des autorités de santé et produits concurrents (programme NutriProgress) et définir des objectifs de reformulation, si nécessaire (réduction des teneurs en sucre, gras, sel, enrichissement en vitamines et minéraux, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 67 filiales : Produits Laitiers Frais + Nutrition Infantile.</li> <li>• 91% du chiffre d'affaires Produits Laitiers Frais.</li> </ul>
<b>Développer de nouveaux produits apportant des bénéfices santé répondant aux besoins des consommateurs, et ayant un profil nutritionnel approprié</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etendre les gammes existantes, innover.</li> </ul>	
<b>Démontrer les bénéfices santé des produits par des preuves scientifiques convaincantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des études cliniques, publier et communiquer les résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 120 études cliniques.</li> </ul>
<b>Apporter des informations nutritionnelles transparentes et pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir aux consommateurs des informations nutritionnelles pour les produits n'ayant pas d'obligation réglementaire d'étiquetage nutritionnel (produits laitiers, boissons).</li> <li>• Fournir, dans les pays de l'Union Européenne, ces informations sous la forme de Repères Nutritionnels Journaliers (RNJ) ou Guidelines Daily Amounts (GDA) par portion pour l'énergie, les protéines, les glucides dont les sucres, les matières grasses dont les acides gras saturés, les fibres et le sodium.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 98% du chiffre d'affaires éligible dans les pays de l'UE.</li> </ul>
<b>Communiquer des allégations fiables et facilement compréhensibles sur les bénéfices de nos produits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que toutes les allégations sont parfaitement compréhensibles par les consommateurs (refléter le bénéfice démontré par les preuves scientifiques) et fiables (refléter le niveau de preuve scientifique).</li> </ul>	
<b>Limiter la publicité destinée aux enfants (&lt;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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en application l'auto-limitation dans les pays de l'UE (dans le cadre de l'EU pledge - 27 pays), aux USA (dans le cadre du Pledge CFBA) et au Brésil (dans le cadre du Brazilian Pledge).</li> <li>• Etendre notre engagements à d'autres pays hors UE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extension au Brésil.</li> </ul>
<b>Développer de nouveaux produits ayant une bonne valeur nutritionnelle et accessibles aux populations à faible revenu économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elargir la diffusion de programmes existants, lancer de nouveaux programmes.</li> </ul>	



PERFORMANCE 2010  
ET NOS RÉALISATIONS MARQUANTES

NOS ENGAGEMENTS 2011  
ET PERSPECTIVES

<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 20 Nutripacks - 34 pays couverts.</li> <li>Extension de la couverture géographique : +8 pays (Autriche, Suisse, Liban, Malaisie, Vietnam, Japon, Côte d'Ivoire, Maroc).</li> <li>Elargissement des populations analysées : bébés (&lt; 3 ans) pour 11 pays, seniors (&gt;45 à 65 ans selon les pays) pour 3 pays (France, Allemagne, Espagne).</li> <li>Elargissement du type de données analysées (données sociologiques) : 3 pays (Algérie, USA, France).</li> <li>Mise à disposition des données en temps réel sur l'intranet webNutriPI@net pour l'ensemble des fonctions concernées</li> </ul>	<p>Objectif 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser les NutriPacks pour les 10 plus importantes filiales Produits Laitiers Frais.</li> <li>Réaliser les NutriPacks pour l'ensemble des filiales Nutrition Infantile.</li> </ul>
<p><b>79% du Chiffre d'Affaires Net (CANN) des produits éligibles évalués</b></p> <p><b>Produits Laitiers Frais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>20 pays ont réalisé une évaluation nutritionnelle de leurs produits représentant 80% du CANN soit 72% des volumes du pôle, 1470 produits Danone et 2 000 produits concurrents ont été évalués. 63% des produits Danone évalués sont en ligne avec les standards nutritionnels (protéines, gras, sucre, calcium), soit un progrès de 30% par rapport à 2009 grâce à des programmes de reformulation (réduction de sucre et de gras).</li> <li>En Allemagne, le fromage frais pour enfants Fruchtzwerge (Danonino) est considéré par les autorités locales comme pouvant faire partie d'un goûter équilibré (désignation Optimix).</li> </ul> <p><b>Produits de Nutrition Infantile / laits de croissance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>100% des produits du pôle (formules infantiles, laits 2<sup>ème</sup> âge, laits de croissance, aliments de diversification) ont été évalués en 2010.</li> <li>93 % des aliments de diversification (plats préparés, compotes, desserts, céréales) sont conformes aux standards nutritionnels existants. Des standards nutritionnels plus stricts (sucre, gras, sel) ont été définis en 2010. Une amélioration de la qualité nutritionnelle de l'ensemble de la gamme des formules et laits infantiles a été réalisée en 2010 par l'addition d'acides gras essentiels (au delà des teneurs réglementaires).</li> <li>6 500 kg de sel ont été retirés du portefeuille de plats préparés.</li> </ul> <p><b>Boissons</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>7 pays ont réalisé une évaluation nutritionnelle de leurs boissons représentant 71% du CANN de l'activité.</li> <li>57 produits Danone et 431 produits concurrents ont été analysés.</li> </ul> <p><b>Autres produits</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les eaux embouteillées et les produits de Nutrition Médicale (17% des volumes de Danone) ne sont pas concernés par les problématiques de reformulation car soumis à réglementation.</li> </ul>	<p>Objectifs 2012</p> <p><b>Produits Laitiers Frais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Systématiser l'analyse annuelle sur les 18 pays principaux et poursuivre les programmes d'amélioration nutritionnelle.</li> </ul> <p><b>Produits de Nutrition Infantile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Systématiser l'analyse annuelle sur l'intégralité du portefeuille produits.</li> <li>Établir une feuille de route pour les 5 principaux produits de diversification dans les 5 principaux pays de la division (France, Grande-Bretagne, Pologne, Pays-Bas, Italie).</li> </ul> <p><b>Boissons</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir des standards nutritionnels (sucre, sodium) et lancer des programmes de reformulation pour abaisser si nécessaire les taux de sucre.</li> </ul>
<p><b>Produits de consommation quotidienne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement de : Taillefine Stevia en France (édulcorant d'origine naturelle), de Ser Calci + en Argentine (50% des Apports Journaliers Recommandés en calcium chez les femmes de + 45 ans), C-Optima fruit smoothie en Belgique (100% des besoins journaliers en vitamine C), Activia Fresh en Russie (mélange de lait fermenté Activia et de jus de fruit), Activia Pouring en Grande-Bretagne (lait fermenté à verser sur des céréales du petit-déjeuner).</li> </ul> <p><b>Produits de consommation occasionnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement de : Bonafont Levite au Mexique (boisson avec édulcorant d'origine naturelle), Fantasia en France (yoghourt + «topping» à mélanger).</li> </ul> <p><b>Produits répondant à des besoins spécifiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement de : Nutilis Aqua en Europe (gelée pour les personnes âgées ayant des difficultés de déglutition), Nutrinidrink Smoothie en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni (purée de fruit pour les enfants dénutris), HI-Q1 en Thaïlande (lait de croissance associant prébiotiques et probiotiques), Acidified Nutrilon en Russie (lait infantile fermenté et acidifié), Gallia Grossesse en France et Aptamil Pregnancy and Breastfeeding food supplement en Irlande (laits et compléments alimentaires pour les femmes enceintes et/ou allaitantes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étendre les gammes existantes, innover.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>108 études cliniques en cours en 2010 pour l'ensemble des pôles du groupe ;</li> <li>140 publications scientifiques dans des revues à comité de lecture ;</li> <li>43 brevets déposés en 2010 portant le portefeuille à 448.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser des études cliniques, publier et communiquer les résultats.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>98% du chiffre d'affaires éligible dans les pays de l'UE.</li> <li>Pour les produits n'ayant pas d'obligation réglementaire d'étiquetage nutritionnel (produits laitiers, boissons) : mise à disposition sur internet (sites web de la filiale et/ou des marques) des informations nutritionnelles des produits (sous la forme des RNJ/GDA pour les pays de l'UE) : ces informations sont disponibles pour 67% des références à fin 2010.</li> </ul>	<p>Objectif 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diffuser les informations nutritionnelles (sur la base des RNJ/GDA pour les pays de l'UE, au minimum l'énergie et les teneurs en protéines, lipides et glucides par 100g pour le reste du monde) pour 95% des produits sur les emballages et sur internet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ensemble de nos allégations santé est couvert par notre processus interne de validation des allégations santé (niveau local, division, corporate).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre et approfondir la politique Danone en réalisant et diffusant des guides de bonnes pratiques.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect des engagements dans les pays de l'UE (évalué dans le cadre du monitoring de l'UE Pledge), aux USA (évalué par le monitoring réalisé par le Center for Science in the Public Interest (CSP)).</li> <li>Respect du code de Publicidad de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas dirigida al Público Infantil (PABI) au Mexique évalué par le gouvernement mexicain.</li> </ul>	<p>Objectif 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Étendre les engagements à d'autres pays (Mexique, Turquie, Afrique du Sud, etc).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Extension de la diffusion du produit Gizikita lancé en 2009 en Indonésie, de Shoktidoi au Bangladesh, etc.</li> <li>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.</li> <li>Expansion de la diffusion de Gran Compra en Argentine avec le lancement d'un yaourt à 0,95 dollar/pot.</li> </ul>	<p>Objectif 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Élargir la diffusion des programmes existants.</li> <li>Lancer de nouveaux programmes.</li> </ul>

## Les communautés et les fournisseurs

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2009
<b>LES COMMUNAUTÉS</b>		
CRÉER DE LA VALEUR À L'INTÉRIEUR ET HORS DE NOS MURS AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS LOCALES		
<b>Renforcer notre écosystème</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Contribuer au développement de l'écosystème global dont l'entreprise fait partie.</li> <li>• Se focaliser sur trois champs d'action : développer l'emploi, l'employabilité et le micro-entrepreneuriat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancement du Fonds Danone pour l'Ecosystème, validé par l'Assemblée Générale des actionnaires en avril 2009 avec une dotation de 100 millions d'euros.</li> <li>• 2 projets approuvés en décembre 2009.</li> </ul>
<b>Encourager et dupliquer les projets sociétaux à l'initiative des salariés Danone dans le monde (Danone Supporting Life)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des initiatives reposant sur le concept de triple bénéfice «triple win»                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- un enjeu de développement de l'activité de la filiale ou «Country Business Unit» (CBU)</li> <li>- un enjeu de motivation des salariés Danone par leur engagement</li> <li>- un enjeu de développement local dans des domaines liés à l'expertise de Danone (nutrition /santé, gestion de l'environnement, accès à l'alimentation et à l'eau, soutien au bien-être des enfants et des personnes âgées).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 47 projets «triple win» inscrits dans la plateforme Danone Supporting Life.</li> <li>• 21 filiales ont été candidates au concours interne des «Dan'Awards» pour récompenser les initiatives sociétales.</li> </ul>
<b>LES COMMUNAUTÉS SCIENTIFIQUES ET LES PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ</b>		
<b>Promouvoir le développement et le partage des connaissances scientifiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir la recherche en nutrition, à travers des bourses, prix, chaires, partenariats</li> <li>• Promouvoir les échanges à travers des symposia, conventions, etc.</li> </ul>	
<b>Promouvoir auprès des professionnels de la santé la formation à la nutrition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publier des lettres d'information, organiser des conférences et des programmes de formation, mettre à disposition des outils de e-learning, etc.</li> </ul>	
<b>Soutenir des initiatives engagées dans la lutte contre l'obésité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des outils pédagogiques pour la promotion de modes de vie sains.</li> <li>• Attribuer chaque année les Dannon Next Generation Nutrition Grants (4 prix pour un montant total de 120 000 dollars US par an depuis 2006).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 prix.</li> <li>• 85 000 euros.</li> </ul>
<b>LES FOURNISSEURS</b>		
<b>Accompagner les fournisseurs de Danone dans le déploiement de leur démarche de Responsabilité Sociale (RSE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer les Principes Sociaux Fondamentaux et/ou les Principes de Développement Durable dans 100% des contrats/conditions générales d'achats.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 70% 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.</li> <li>• Lancement du processus d'enregistrement des fournisseurs de Danone sur la plateforme SEDEX, environ 300 fournisseurs enregistrés en 2009.</li> <li>• 56 fournisseurs audités par Danone, sur la base d'un référentiel RSE interne, incluant 3 audits de suivi.</li> </ul>

PERFORMANCE 2010  
ET NOS RÉALISATIONS MARQUANTES

NOS ENGAGEMENTS 2011  
ET PERSPECTIVES

- 11,4 millions d'euros ont été investis.
- 34 projets en portefeuille dont 20 projets engagés en 2010.
- 16 partenaires de la société civile dont des ONG.
- 12000 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.

- 29 projets Danone Supporting Life ont participé aux «Dan'Awards» : 62% des projets étaient regroupés dans la zone Europe ; 41% des projets provenaient du pôle Produits Laitiers Frais.

- S'assurer de la bonne exécution des projets initiés en 2009 et 2010.
- Lancer de nouvelles opportunités grâce à une démarche à destination des filiales au travers des 5 «clusters».
- Mesurer l'impact des projets au travers de «baseline surveys» et d'études anthropologiques/ethnographiques.
- Enrichir les savoir-faire communs sur la co-création et le co-management.
- Contribuer à expérimenter de nouvelles pratiques dans les achats, la micro distribution et les services à la personne.

- Continuer à animer le réseau d'échange autour des projets sociétaux.
- Favoriser le partage de bonnes pratiques.
- Augmenter le professionnalisme des équipes.

- 60 bourses / prix des Instituts Danone (pour plus de 1 million d'euros au total).
- 8 bourses «Fondation de Recherche Nutricia» (400 000 euros).
- Premier Symposium «Microbes for Health» à l'Institut Pasteur de Paris : 366 participants venus de 27 pays.

- Plus de 1400 conférences organisées par la division Nutrition Infantile, touchant plus de 100 000 professionnels de la santé, publications de l'Institut Danone (Foods & Drugs ; Guia de alimentación para personas mayores ; Magazine pédagogique sur l'alimentation des jeunes enfants et adolescents, etc.).

- 4 prix remis aux Etats-Unis pour une valeur totale de 85 000 euros.
- Développement d'outils pédagogiques en partenariat avec des organisations locales (Zdrava Abeceda en République Tchèque, Eat like a champ au Royaume-Uni, etc.).

- Promouvoir le développement et le partage des connaissances scientifiques.

- Promouvoir auprès des professionnels de la santé la formation à la nutrition.

- Lancer le programme 'Bon Appétit Bouge ta Santé' dans les écoles en Belgique.
- Poursuivre nos programmes existants (Faut que ça bouge et Surveillons sa corpulence de l'Institut Danone France, Danone Nations Cup etc.).

- 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.

- 90% des fournisseurs auront signé 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.
- À terme, 100% des fournisseurs considérés comme risqués sur la base des enregistrements SEDEX auront été audités.

## L'environnement

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2009
<b>L'ENVIRONNEMENT</b>		
<b>Maîtriser les fondamentaux</b>	Nombre de sites certifiés ISO 14001 (% des sites industriels) :	85 (51%)
	Nombre de sites GREEN (Global Risk Evaluation for Environment), méthode d'audit Danone certifiée par ERM :	78 (48%)
	Valorisation des déchets industriels (% du poids) :	86%
<b>Participer à la lutte contre le réchauffement climatique</b>	<b>MESURER</b>	
	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 :	95%
	Pourcentage de volumes de produits vendus par les filiales ayant implementé le module Carbon Footprint (co creation avec SAP) :	0%
	<b>RÉDUIRE</b>	
	Consommation énergétique (total kwh/t) :	-12%
	Réduction de l'intensité carbone (éq. kg CO <sub>2</sub> /kg) sur périmètre Danone (sites industriels, emballages et fin de vie, transport et stockage) - %	-8,2% <sup>(1)</sup>
	Pacte Carbone pour engager nos fournisseurs «Packaging et matières premières» :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de pactes avec fournisseurs de la division Produit Laitiers Frais :</li> </ul>	NA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de pactes avec fournisseurs de la division Nutrition Infantile :</li> </ul>	NA
	<b>COMPENSER</b>	
	Co-crédation de programmes de compensation carbone à hautes valeurs sociales et biodiversité (nombre de programmes) :	1
Partenariats soutenant des projets à hautes valeurs sociales et environnementales générant des crédits carbone certifiés :	0	
<b>Soutenir le développement d'une agriculture plus respectueuse de l'environnement</b>	Déploiement du modèle de management durable du lait (FaRM) avec le monde agricole (% du nombre de fermes en contact direct avec Danone) :	70%
	Programme COW2 (mesure de l'empreinte carbone liée aux émissions de méthane entérique) Nombre de pays engagés dans le programme :	-
<b>Repenser les emballages pour transformer à terme les déchets en ressources</b>	<b>RÉDUIRE</b>	
	Diminution du ratio «poids pack/poids produit» (pack ratio) dans les divisions Eaux et Produits Laitiers Frais :	-2%
	<b>RECYCLER</b>	
	Augmentation du taux de recyclage de bouteille à bouteille – Taux de rPET dans les bouteilles d'eau (% poids) :	8%
	<b>RECOURIR AUX MATERIAUX RENOUVELABLES</b>	
% des emballages à base de matériaux renouvelables (volume) :	-	
<b>Protéger nos sources, réduire notre consommation d'eau et aider à protéger la ressource en eau dans le monde</b>	Réduction de la consommation d'eau dans nos usines (l/kg produit) :	-11%
	Diminution de l'impact des activités industrielles – Réduction de la charge polluante (DCO/kg produit) :	-5%
<b>Contribuer à protéger la biodiversité sur nos sites et dans le monde</b>	Protection des impluviums de nos sources (% site appliquant la charte Danone et son référentiel) :	90%

(1) Ce chiffre correspond au résultat publié pour l'année 2009 (-6,1%) après application des nouvelles règles de consolidation définies courant 2010.

PERFORMANCE 2010	OBJECTIFS LONG TERME		PERFORMANCE CUMULÉE	NOS ENGAGEMENTS 2011 ET PERSPECTIVES
88 (56%)		-	NA	Objectif 2012 : 100% des sites stratégiques certifiés ISO 14001.
85 (54%)		-	NA	Objectif : 100% des sites stratégiques audités en 2012. Déploiement de GREEN Light sur au moins 20 sites en 2011.
86%		-	NA	Redéfinir les indicateurs dans le plan à long terme (2011-2020).
97%			NA	Cet outil sera progressivement remplacé par le module Carbon Footprint (co-création avec SAP).
6%	2012	100% filiales SAP	NA	Intégrer Danprint dans un module intégré au système informatique du groupe. Objectif : 100% des filiales avec le système d'informations SAP en 2012.
-2,7%	2000-2010	-20%	-42%	Renouveler le plan de réduction énergétique à long terme (2011-2020).
-9%	2008-2012	-30%	-22%	Définir un plan à long terme 2020 fondé sur les enseignements 2008-2011.
66			66	Etendre le Pacte Carbone à la division Eaux. Objectif 2012 : 100% des fournisseurs stratégiques.
33			33	
3			NA	
2			NA	Evian Neutre en 2011 (est. 150 kt éq. CO <sub>2</sub> après 40% de réduction de l'intensité carbone).
78%		100%	78%	Objectifs 2011 : >85% avec au minimum trois nouveaux pays engagés dans la démarche. Ambition à terme : 100% de couverture des fermes fournissant directement Danone.
9				Définir un plan à long terme de lait durable 2011-2020 et poursuivre notre démarche de progrès par la recherche et la co-création avec le monde agricole et scientifique.
	2000-2010			
-2%	2000-2010	-10%	-10%	Définir les nouveaux indicateurs packaging du plan long terme (2011-2020).
10%	à fin 2011	20% à 30%		Ambition à terme de 50% de rPET par bouteille en moyenne.
-				2011 : définir une ambition quantifiée dans chaque division et le plan à long terme 2011-2020.
-11%	2000-2010	-30%	-41%	Renouveler le plan à long terme de la consommation d'eau dans nos usines (2011-2020). Mise en place d'un pilote de mesure de «waterfootprint» (empreinte eau) en collaboration avec Quantis dans les divisions Eaux et Produits Laitiers Frais.
-12%	2000-2010	-	-29%	Définir les nouveaux indicateurs d'impacts des activités industrielles du plan long terme (2011-2020).
100%	2000-2010	90%	90%	Etablir d'ici à 2013 un outil de mesure de la biodiversité pour le groupe et poursuivre les actions de protection de la biodiversité du Fonds Danone pour la Nature (objectif 5/10 programmes d'ici 2012).

NA : information non disponible

## Les salariés

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2009
<b>LES SALARIÉS</b>		
<b>RENFORCER LES FONDAMENTAUX SOCIAUX POUR TOUS</b>		
<b>Faire de la sécurité des salariés et des sous-traitants une priorité au quotidien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A l'horizon 2011, diminuer le taux de fréquence d'accidents du travail avec arrêt pour se rapprocher des entreprises référentes : 2,5.</li> <li>• Définir un cadre général pour que les pôles et les filiales puissent décliner les standards en directives et procédures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction du taux de fréquence : 3,9 en 2009 par rapport à 5,2 en 2008.</li> <li>• Déploiement de la démarche WISE dans les divisions Nutritions Infantile et Médicale, avec des audits lancés sur tous les sites industriels.</li> <li>• 4 standards (Enquête d'Accident, Sécurité au Volant, Gestion des Sous-traitants, Installations Energétiques à Risque) validés par le Safety Steering Committee pour implémentation au plus tard le 31 décembre 2010.</li> </ul>
<b>Apporter une couverture médicale et sociale à tous les salariés et améliorer les conditions de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Prévenir le stress au travail et améliorer les conditions de travail.</li> <li>• Lancer des programmes de sensibilisation / formation à la santé à destination des salariés Danone : «health induction» and «health at work» programs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie de la situation des pays, en tenant compte de différents critères (niveau de couverture général, répartition Etat / Employeur, risques couverts, coûts des régimes, montant du reste à charge, etc.).</li> <li>• Mise en place, le 7 avril 2008, d'un groupe exploratoire sur le stress avec les syndicats français représentant les différentes sociétés de Danone en France.</li> <li>• Mise en place d'un Observatoire Médical du Stress, de l'Anxiété et de la Dépression (OMSAD) dans 5 sites pilotes, dont le siège du groupe, avec le support de l'IFAS.</li> <li>• 3 pilotes du programme «Health Induction» ont été réalisés en Espagne, aux Etats-Unis et en Argentine en 2009, auprès de 100 personnes.</li> <li>• Mise en place d'une quinzaine de programmes de formation participatifs sur le lieu de travail traitant de l'importance d'une alimentation équilibrée, de l'activité physique et d'aide à la pratique : conférences et ateliers pratiques sur l'alimentation, la nutrition, le sommeil, etc.</li> <li>• Mise à disposition de salles de sport, organisation de visites médicales volontaires, campagnes de dépistage et de prévention.</li> </ul>
<b>Renforcer le dialogue social international</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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).</li> <li>• Déployer les Conventions Danone / UITA dans tous les pays du groupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1<sup>ère</sup> expérimentation du nouveau CIC : ouverture géographique à des représentants des salariés des filiales en Asie, Amérique du Nord, Amérique Latine et Afrique.</li> <li>• Organisation des Comités Métiers portant sur des sujets focalisés sur les pôles Produits Laitiers Frais et Eaux, avec l'implication des Directeurs Généraux des pôles.</li> <li>• Réalisation de visites conjointes Danone / UITA dans 5 pays (Allemagne, Argentine, Russie, République Tchèque, Pologne) pour promouvoir les Conventions Danone / UITA, pour évaluer les déclinaisons locales des accords et expliquer les instances internationales de dialogue social.</li> </ul>



PERFORMANCE 2010  
ET NOS RÉALISATIONS MARQUANTES

NOS ENGAGEMENTS 2011  
ET PERSPECTIVES

- 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.
- Déploiement des 4 standards, intégrés dans les indicateurs Danone Way pour la campagne 2011.
- Réalisations de grilles pour l'auto-évaluations des filiales sur les 4 standards.
- Plan «Dan Care's» 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.
- 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.
- En 2010 le «health induction program» a été déployé dans 10 filiales représentant 8 pays différents.
- 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.
- 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).

- Ancrer durablement la culture et la performance Sécurité au Travail dans l'ensemble du groupe :
- Objectif 2011 : taux de fréquence de 2,6 (soit -14% par rapport à 2010) et taux de fréquence de 2 en 2012.
  - Fonction Ventes : plan d'action et implication de la fonction.
  - Plan d'action pour les filiales prioritaires (France, Mexique et Argentine).
  - Définir la nouvelle ambition à 2 ans et l'inscrire dans les plans et budgets de 2012.
  - Définir d'autres standards à déployer sur 2011.
  - Appui aux pays et filiales ayant décidé de démarrer en 2011 (Pologne, Chine, Espagne, Russie, Mexique et Indonésie), préparation des plans pour 2012.
  - Signature et déploiement de l'accord mondial, lancement des 1<sup>ères</sup> Etudes de Faisabilité Humaine (EFH) en amont des projets de changement.
  - Objectif 2011 : 100% des filiales ont engagé cette formation et mis en place des programmes actifs et pérennes contribuant à la santé des salariés.
  - Poursuivre les visites conjointes dans les pays suivants : Royaume-Uni, Irlande, Pays-Bas, Mexique, Algérie, Roumanie et Bulgarie.
  - Lancement d'une enquête mondiale sur la représentation du personnel au sein des sociétés de Danone.

## Les salariés

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2009
<b>LES SALARIÉS</b>		
<b>RENFORCER LES FONDAMENTAUX SOCIAUX POUR TOUS</b>		
<b>Développer l'employabilité et les compétences de tous nos salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter l'accès à la formation pour tous.</li> <li>En France, poursuivre le programme d'acquisition de diplômes par la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).</li> <li>Accueillir des jeunes salariés en apprentissage et aider des jeunes à acquérir des qualifications.</li> <li>Développer des méthodes de formation commerciale adaptées aux spécificités des cultures locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progression du nombre d'heures de formation par salarié et par an de 24 à 28 heures en moyenne.</li> <li>Augmentation du nombre d'heures (+16%) et du nombre de salariés formés +7%.</li> <li>1 082 salariés diplômés avec une VAE à fin 2009 depuis le début du projet par rapport à un objectif 2009 de 1 100 salariés.</li> <li>47 nouveaux salariés se sont engagés dans cette démarche en 2009. Ce chiffre est consolidé depuis le début du programme (avril 2004) qui intègre les 261 salariés des activités du pôle Biscuits en France (cédées en 2007).</li> <li>Réalisation d'une expérience pilote dans une des usines de Danone «Pays de Bray» afin d'accueillir une promotion de jeunes sans qualification pour les amener vers un diplôme de CAP Agent d'entreposage et de messagerie, avec la contribution des acteurs du territoire.</li> <li>Réalisation du «Dream Store College», un module de formation ad-hoc pour répondre aux besoins d'efficacité des équipes de vente sur le terrain dans la zone Afrique-Moyen Orient.</li> <li>Premier déploiement dans le pôle Produits Laitiers Frais auprès de 2 800 salariés de la fonction Ventes sur la zone Afrique Moyen Orient en 2009. Résultats : entre +20 et +30% de chiffres d'affaires.</li> </ul>
<b>Assurer le respect de critères fondamentaux du développement durable par l'ensemble des filiales (Danone Way)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Relever le niveau d'exigence des standards de développement durable dans Danone Way.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Périmètre 2009 : 77 filiales représentant 89% du chiffre d'affaires du groupe par rapport à 58 filiales représentant 76% du chiffre d'affaires en 2008.</li> <li>Intégration de 10 nouvelles filiales dans Danone Way sur les pôles Produits Laitiers Frais et Eaux, 14 nouvelles filiales dans le pôle Nutrition Infantile et 1 nouvelle filiale dans le pôle Nutrition Médicale.</li> <li>Le pourcentage de filiales inférieur à 3 étoiles : 17% en 2009 (à périmètre comparable) par rapport à 33% en 2008.</li> <li>Le pourcentage de filiales à 5 étoiles : 13% en 2009 (7 filiales) par rapport à 5% en 2008.</li> </ul>

PERFORMANCE 2010  
ET NOS RÉALISATIONS MARQUANTES 2010

NOS ENGAGEMENTS 2011  
ET PERSPECTIVES

- 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.

- Objectif 2012
- Ne plus avoir de salariés qui cumulent une absence de formation pendant 3 ans et une absence de changement de poste pendant 5 ans.

- 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.

- Fin du programme.

- 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.

- Objectif 2011-2012
- Signer 200 contrats supplémentaires en 2011 afin d'en faire bénéficier 500 jeunes au total en 2012.

- 4 900 vendeurs ont été formés dans 11 filiales, en Asie, au Moyen Orient, en Amérique latine et en Europe de l'Est.

- Objectif fin 2012
- 10 000 vendeurs formés.

- 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.

- Préparer l'adaptation du référentiel pour la campagne 2012, en particulier sur l'évolution du business, des projets et sur la typologie des filiales.

- 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).

- Poursuivre l'objectif : toutes les filiales à un niveau de 3 étoiles au bout de leur 3<sup>ème</sup> auto-évaluation.

## Les salariés

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2009
<b>LES SALARIÉS</b>		
ENCOURAGER LA RESPONSABILITÉ ET L'AUTONOMIE DE TOUS LES SALARIÉS		
<b>Développer l'autonomie et l'efficacité des salariés Danone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer l'autonomie et l'efficacité des salariés Danone.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition des attitudes de leadership de Danone, C.O.D.E (Committed, Open, Doer, Empowered) à partir des valeurs de Danone.</li> <li>Traduction des attitudes en 30 langues et intégration dans l'ensemble des processus RH (recrutement, évaluation, formation, développement et identification des potentiels) avec des pilotes réalisés dans plusieurs filiales.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>30% des filiales ont réalisé le lancement du Danone Leadership College (DLC).</li> </ul>
<b>Développer la diversité en capitalisant sur CODE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser un 1<sup>er</sup> 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.</li> <li>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.</li> <li>Mettre en place dans un certain nombre de pays européens des réseaux «Diversité» inter-entreprises, en s'appuyant sur le réseau «Diverseurop».</li> <li>Signer des accords avec les partenaires sociaux sur les problématiques spécifiques des seniors dans les sociétés françaises du groupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation du 1<sup>er</sup> Danone Women Leadership LAB en mars 2009, avec 73 personnes dont 80% de femmes, la participation du PDG de Danone ainsi que de plusieurs membres du Comité Exécutif (COMEX).</li> <li>Implication des membres du COMEX dans le mentoring de jeunes femmes et mise en place de 2 réseaux de femmes.</li> <li>Accès à des formations «Women Leadership» dans l'offre de formation du groupe, pour les femmes directrices et directrices générales.</li> <li>Les axes prioritaires retenus sont «Ascenseur social» et «Nouveaux Business Modèles / Nouveaux profils».</li> <li>Signature par Danone Italie de la Charte Diversité proposée par le gouvernement italien avec les entreprises du réseau Diverseurop.</li> <li>Signature par Danone Espagne de la charte Diversité proposée par le gouvernement espagnol.</li> <li>Poursuite du réseau espagnol.</li> <li>Lancement de travaux sur l'emploi des seniors dans les sociétés françaises du Groupe.</li> </ul>

PERFORMANCE 2010  
ET NOS RÉALISATIONS MARQUANTES 2010

NOS ENGAGEMENTS 2011  
ET PERSPECTIVES

- 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.

- Revoir les formations proposées à tous les salariés à la lumière du référentiel des attitudes de leadership CODE : fondamentaux du management, formation pour les responsables des ressources humaines.

- 11 500 salariés formés dont 8 400 «Team leaders» (responsables d'équipe) et 300 formateurs internes.

- 15 000 salariés formés à fin 2011, organisation de sessions de suivi et mise en place de formations-actions destinées à développer chez les managers des attitudes de coaching.

- Mixité : 2<sup>ème</sup> 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<sup>ère</sup> 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.

- Définition d'indicateurs de mesure de progrès sur la présence des femmes à tous les échelons hiérarchiques.
- 2 nouveaux groupes de travail sur la modularité des carrières et la flexibilité vie professionnelle-vie personnelle.
- Plan de suivi des femmes «talents» par pôle.

Recommandations issues des laboratoires «Open sourcing» en novembre 2010 :

- 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.

- Définir des indicateurs de mesure de progrès de la diversité des profils au recrutement (origine sociale, expériences et formation d'origine).

- 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.

- Mise en place d'une organisation sur le sujet diversité qui s'appuie sur les différents pôles et régions de Danone.
- Mise en place d'un réseau de référents Diversité dans les filiales.

- 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.

- Signer 2 accords supplémentaires et réaliser les objectifs fixés par chacune des filiales dans les plans d'action.

## La mesure des progrès et de la performance tout au long de la chaîne de valeur

DANONE WAY 81

RESPECT 86

L'ÉVALUATION DE DANONE PAR LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE 89





## Danone Way

### 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 2010

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'exigence, de l'évolution de la stratégie (New Danone en 2009) et de l'intégration de nouvelles filiales des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

En 2010, les évolutions de la méthodologie Danone Way sont les suivantes :

- déploiement de la démarche Danone Way à la totalité des filiales du pôle Nutrition Infantile et à 7 filiales «pilotes» du pôle Nutrition Médicale ;
- création d'une version dite «Danone Way Light» pour 10 filiales reprenant les 5 fondamentaux majeurs de Danone Way (un par thème) : Sécurité au travail, Temps de travail, Empreinte environnementale, Management de la qualité et Principes de conduite des affaires ;
- renforcement de l'évaluation de la qualité des réponses apportées par les filiales, par une plus forte objectivité des critères demandés ;
- exigence accrue du fondamental Performance RSE des fournisseurs, suite au déploiement de la plateforme Sedex (*voir page 94*) ;
- renforcement du fondamental Communautés locales avec l'obligation de mettre en place un programme sociétal d'envergure (type Ecosystème, Danone supporting life, *voir page 65*) pour atteindre la notation la plus élevée (level 4) ;
- suppression des questions (fondamental ou indicateur) considérées comme non applicables pour une filiale dans le calcul de son score final.

## *Danone Way*

---

### **Des audits externes pour certifier une démarche interne**

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

Menés en commun par des auditeurs externes (KPMG) et Danone, ces audits suivent un triple objectif :

- assurer la fiabilité des informations provenant des filiales ;
- améliorer l'appropriation de la démarche Danone Way par les filiales en termes de processus, de niveau d'exigence attendu et de compréhension du référentiel ;
- mettre en évidence auprès de l'équipe centrale Danone Way les meilleures pratiques mises en place par les filiales et la bonne adaptation du référentiel à leur business quotidien, afin de faire évoluer au mieux la démarche Danone Way.

14 filiales couvrant un chiffre d'affaires de 17% du groupe Danone, ont été auditées entre novembre 2010 et mars 2011. Couplés à l'audit de la méthode de consolidation en central de l'ensemble des résultats des filiales, KPMG certifie ainsi l'ensemble de la démarche Danone Way au niveau de Danone.

L'avis correspondant est publié *en pages 124 à 126* de ce rapport.

## Résultats 2010

### Périmètre d'évaluation

En 2009, 77 filiales ont participé à l'auto-évaluation Danone Way, ce qui représentait 89% du chiffre d'affaires groupe. En 2010, et dans la continuité de 2009, 35 nouvelles filiales des divisions Nutrition Infantile et Nutrition Médicale ont été intégrées dans le périmètre de Danone Way, étendant ainsi la couverture à **94% du chiffre d'affaires** du groupe. Sur les **112 filiales** ainsi intégrées, 10 ont réalisé l'auto-évaluation sur le référentiel dit «Danone Way Light».

### Résultats détaillés

**Note méthodologique :** L'ensemble des résultats présentés ci-après décrivent l'évolution de 2009 à 2010 et sont calculés à périmètre constant, celui de 2009, afin de faciliter la lecture des résultats de Danone Way.

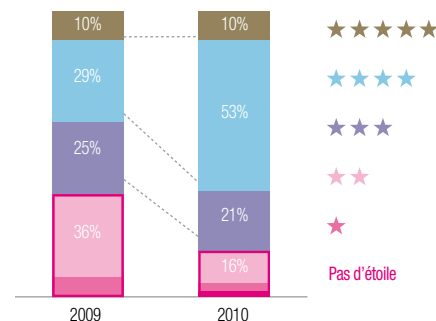
Par ailleurs, les résultats 2009 et 2010 sont calculés sur la méthode de calcul de 2010, à savoir qu'un indicateur non-applicable dans une filiale est exclu du score final de la filiale, alors qu'il était considéré comme non-conforme (donc faisant perdre des points) en 2009.

#### 1. Star Challenge

Le graphique ci-contre montre la répartition des filiales suivant le nombre d'étoiles obtenues.

La tendance à l'amélioration générale des résultats se poursuit, et le travail de focalisation envers des 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 36 à 16%. On note même une très forte tendance des filiales à passer du niveau 3 au niveau 4 étoiles.

Star Challenge  
Répartition des filiales suivant le nombre d'étoiles obtenues.



## Danone Way

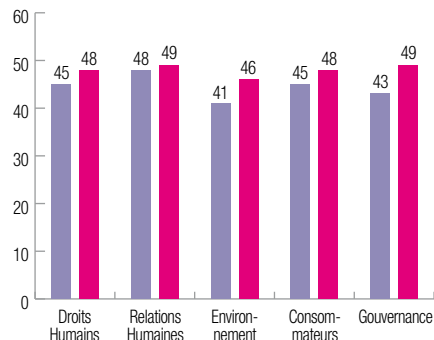
### 2. Les Thèmes et Fondamentaux

En 2010, les cinq thèmes sont à la hausse, avec une progression particulièrement importante de :

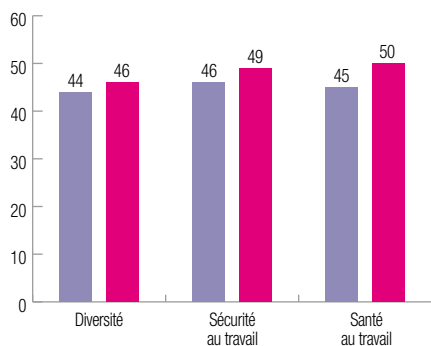
- **Environnement** : grâce notamment au déploiement des démarches de sécurisations des matières premières : FaRMS dans la division Produits Laitiers Frais (voir page 178 de ce rapport) et SPRING dans la division Eaux (voir page 46 de ce rapport), qui sont incluses dans le fondamental Impact Matières Premières. Par ailleurs, la démarche GREEN est fortement contributrice dans le contrôle du fondamental Risques Environnementaux (voir page 42 de ce rapport).
- **Gouvernance** : par la connaissance approfondie des parties prenantes locales au niveau des sites des filiales.

Il est à noter également que le fondamental Politique Salariale (thème Relations Humaines), après une année de recul en 2009 du fait d'un fort durcissement des critères demandés, est reparti à la hausse (ci-dessous le détail de tous les fondamentaux).

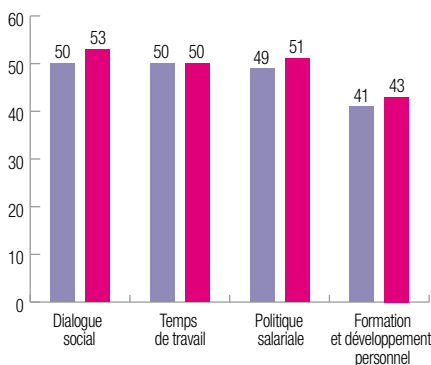
Evolution du score moyen des filiales (total politiques et indicateurs) pour chacune des 5 thématiques de Danone Way entre 2009 et 2010.



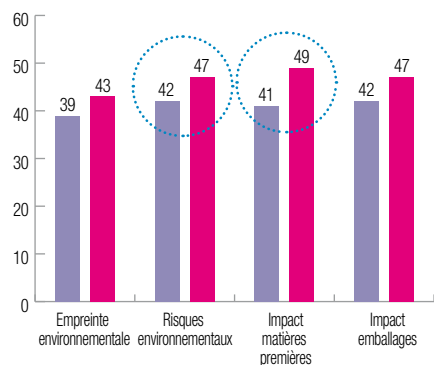
#### Droits Humains



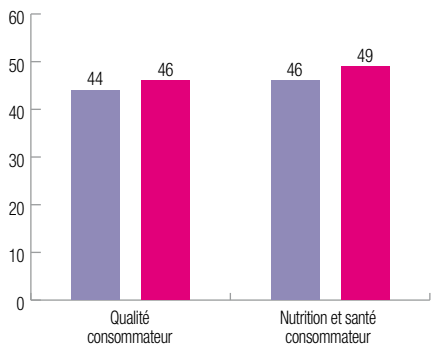
#### Relations Humaines



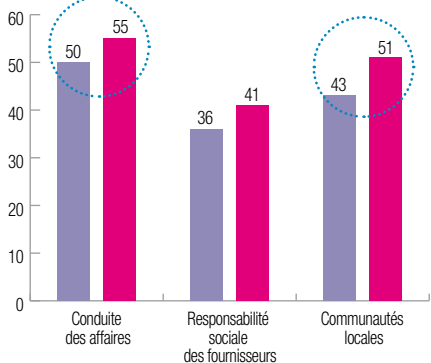
#### Environnement



#### Consommateurs



#### Gouvernance



■ 2009  
■ 2010

---

## Danone Way en 2011 et perspectives

A l'avenir, le nombre de projets innovants liés au développement durable initiés dans les filiales va augmenter très fortement. Dans ce contexte, la démarche Danone Way aura plus que jamais le rôle de garantir la robustesse des fondamentaux de la Responsabilité Sociale dans ces filiales. Par conséquent, Danone Way devra relever un double défi : adapter à la fois le contenu du référentiel et le processus d'animation de la démarche au sein du groupe.

En terme de processus tout d'abord, l'augmentation du nombre de filiales participant à Danone Way nécessitera de renforcer leur accompagnement grâce à des relais au sein des organisations des pôles et des régions, notamment en ayant recours à davantage d'audits ciblés, inter-filiales et menés en collaboration avec KPMG par des «Danone Walkers» expérimentés.

Enfin, l'adaptation du référentiel devra tenir compte à la fois de l'intégration des dernières filiales de la division Nutrition Médicale, de la nécessité d'établir des standards suffisamment ambitieux pour les filiales les plus matures et de maintenir la cohérence, en termes de politiques et d'indicateurs de performance avec les 4 axes stratégiques de Danone.

## Respect

### La démarche RESPECT

2009 avait été l'année d'une forte accélération du fait :

- de l'intégration dans les contrats d'achats et conditions générales d'achats des Principes Environnementaux Fondamentaux, et des Principes d'Ethique des Affaires, venant compléter les Principes Sociaux fondamentaux en place depuis 2001. L'ensemble formant les Principes de Développement Durable ;
- du déploiement de la démarche aux entités Nutrition Infantile et Nutrition Médicale ;
- de l'évolution d'audits internes à Danone fondés sur des critères majoritairement sociaux, à des audits externes dits «SMETA» comprenant les quatre piliers : Hygiène et sécurité, Droit du travail, Environnement et Ethique des affaires.

La démarche RESPECT a donc profité de cette forte impulsion, qui s'est traduite en 2010 par l'enregistrement de **1 282 fournisseurs** sur la plateforme Sedex, toutes divisions confondues, couvrant ainsi 50% des fournisseurs de matières premières et emballages, ainsi que les plus importants fournisseurs de services pour l'ensemble des filiales du groupe.

Zone	Eaux	Nutrition infantile & médicale	Produits frais	Total
Afrique	0	0	14	14
Amériques	97	45	117	259
Asie	135	134	19	288
Europe	153	267	302	722
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>445</b>	<b>452</b>	<b>1 282</b>

Ce tableau indique la répartition, en fonction des zones géographiques et des pôles, du nombre de sites fournisseurs ayant réalisé le questionnaire d'auto-évaluation hébergé par la plateforme SEDEX.



Sur la base des auto-évaluations de ces 1 282 fournisseurs, 103 ont été identifiés pour réaliser des audits SMETA par des auditeurs externes, ce qui représente une **augmentation de 60%** du nombre d'audits réalisés par rapport à 2009, avec un renforcement significatif des critères environnementaux et d'éthique des affaires.

Zone	Eaux	Nutrition infantile & médicale	Produits frais	Total
Afrique	0	0	2	2
Amériques	13	1	13	27
Asie	17	4	29	50
Europe	4	8	12	24
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>13</b>	<b>56</b>	<b>103</b>

Ce tableau indique la répartition, en fonction des zones géographiques et des pôles du nombre de sites fournisseurs ayant réalisé un audit SMETA.

## Les résultats 2010

On remarque que la majorité des audits ont été menés en Asie et dans les Amériques (partie Sud du continent), des régions considérées comme à risque en ce qui concerne les pratiques de Responsabilité Sociale (RSE). Le résultat des audits externes est le suivant :

Thème	Part des non-conformités
Hygiène & sécurité	31%
Temps de travail	23%
Salaires	16%
Travail forcé	6%
Liberté d'association	6%
Travail d'enfants	4%
Discrimination	3%
Environnement	3%
Autres	8%

Ce tableau indique la répartition des non-conformités rencontrées lors de la réalisation des audits.

## *Respect*

---

Les résultats de l'année 2010 sont comparables à ceux de l'année 2009 : l'hygiène et sécurité, le temps de travail et les rémunérations restent les sujets qui génèrent le plus de non-conformités. Ces résultats sont suivis de la mise en place de plans d'actions correctifs avec les fournisseurs.

### **Perspectives RESPECT**

L'ambition et les objectifs ont été fixés dès la fin de l'année 2010 par le Comité RESPECT et le top management de Danone, les principaux objectifs 2011 sont les suivants :

- accentuer encore la dynamique d'enregistrement des fournisseurs (jusqu'à atteindre 100% fin 2011) et le nombre d'audits réalisés (à terme, couvrir 100% des fournisseurs risqués) ;
- continuer à structurer les outils et processus d'animation de la démarche RESPECT, et travailler aux côtés des autres entreprises de l'industrie "FMCG" (Fast Moving Consumer Goods) pour renforcer la nécessaire standardisation de ces processus et outils ;
- renforcer les compétences des acheteurs en termes d'animation des fournisseurs sur les thèmes identifiés comme risqués.



## L'évaluation de Danone par les agences de notation extra-financière

### Notation Dow Jones Sustainability Index – octobre 2010



Le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) est l'un des principaux indices au niveau mondial, évaluant les performances en terme de développement durable des 75 meilleures entreprises (sélectionnées sur un échantillon de 1400 entreprises analysées), 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 cet indice depuis sa création en 1999 et atteint un score de 74%, (73 % en 2009) sur un panel des 9 meilleures entreprises agroalimentaires au niveau mondial sélectionnées pour l'indice 2010.

#### Dimension économique

La performance économique de Danone est évaluée comme se situant dans la moyenne du secteur, avec un score en retrait de 5 points du fait de la dégradation relative du score de Danone sur trois items : gouvernance d'entreprise, management de l'innovation et nutrition / santé. En parallèle, Danone progresse sur d'autres items (stratégie pour les marchés émergents, management des risques et des crises où Danone est proche du meilleur score).

#### Dimension environnementale

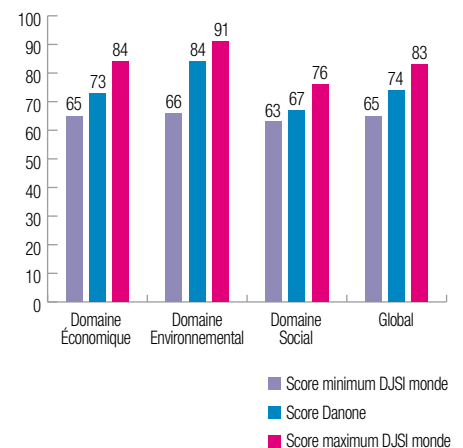
Danone se positionne clairement comme un leader du secteur agroalimentaire dans le domaine environnemental avec une hausse de 3 points d'indice en 2010, qui fait suite à une hausse de 5 points en 2009.

Parmi les sept critères d'évaluation relatifs à l'environnement, Danone est noté comme entreprise de référence (score maximum) sur quatre items : reporting environnemental, systèmes de management environnemental, packagings et modes d'approvisionnement en matières premières.

#### Dimension sociale

La performance de Danone sur la dimension sociale est stable. Les points forts concernent notamment les pratiques sociales et le reporting social. Les axes de progrès portent sur les critères d'entreprise citoyenne et de philanthropie (du fait de l'absence de reporting consolidé des budgets investis sur ces items en 2010) et sur les items santé et sécurité, malgré une forte progression.

Score Danone sur indice DJSI en 2010



## L'évaluation de Danone par les agences de notation extra-financière

### Notation VIGEO - mars 2010

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 (voir tableau).

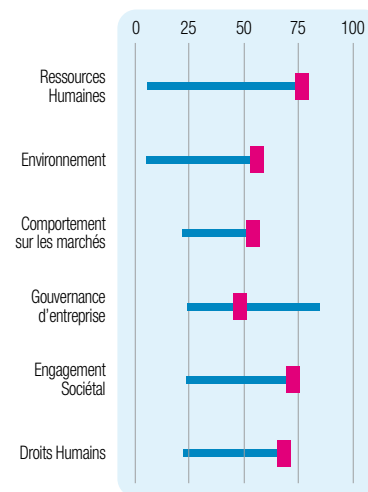


En mars 2010, Danone a ainsi été évalué parmi un panel de 19 entreprises du secteur de l'agroalimentaire et a atteint un score général de 60/100.

Vigéo note dans son rapport que «le groupe a pris la mesure des opportunités et des menaces liées à l'intégration des principes de Responsabilités Sociale de l'Entreprise, en en faisant une composante significative de sa stratégie business».

Evaluation de Danone en mars 2010 sur les 6 domaines d'évaluation et évolution vs 2008

Domaines d'évaluation	Score 03/2010	Classement 03/2010	Classement 04/2008
min - / max ++			
Ressources humaines	76	++	++
Environnement	56	++	+
Comportement sur les marchés	54	+	+
Gouvernance d'entreprise	48	=	-
Engagement sociétal	72	++	+
Droits humains	68	++	++



Danone a significativement progressé depuis la dernière évaluation de 2008, avec une hausse de l'ensemble des indicateurs, la plus notable portant sur les items Ressources Humaines et Engagement Sociétal.

Danone est par ailleurs positionné comme le **leader du secteur agroalimentaire dans 3 domaines :**

- les Ressources Humaines ;
- l'Engagement Sociétal ;
- la promotion et le respect des Droits de l'Homme.

(voir score dans les tableaux ci-contre).

Les **politiques en Ressources Humaines** (RH) de Danone sont reconnues comme ambitieuses et dynamiques, et constituant un avantage compétitif pour le groupe, notamment sur les sujets suivants :

- promotion du dialogue social ;
- maîtrise de la gestion prévisionnelle de ses emplois et amélioration continue des compétences et de l'employabilité des salariés ;
- mise en place de dispositifs concertés de gestion de ses restructurations.

Les **fondamentaux sociaux** (respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective, promotion de la non-discrimination au sein du groupe, etc.) restent au cœur des politiques RH de Danone.

En matière **d'engagement sociétal**, Danone est le leader du secteur et affiche des politiques avancées en matière de :

- développement économique et social de ses territoires et pays d'implantation,
- développement de produits et de services visant à réduire les impacts négatifs en matière d'obésité et de maladies cardio-vasculaires.

Danone enregistre par ailleurs la **deuxième meilleure performance en matière de comportement sur les marchés et de performance environnementale**.

Danone se distingue par l'établissement d'une stratégie environnementale avancée, avec des objectifs quantifiés portant sur l'ensemble des enjeux pertinents du secteur ainsi que par la publication d'indicateurs de reporting périodiques adéquats.

Enfin, la performance du groupe en matière de **gouvernance d'entreprise** est évaluée désormais dans la moyenne du secteur, après une progression significative en 2010.

## 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.

## Une démarche sociétale construite sur les spécificités de Danone

DES OUTILS D'INTÉGRATION  
DU SOCIÉTAL DANS  
L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE **93**

LES PARTIES PRENANTES  
AU CŒUR DU DIALOGUE **97**

LA GOUVERNANCE  
D'ENTREPRISE **104**

LA GOUVERNANCE NUTRITION  
ET SANTÉ **106**





---

## *Des outils d'intégration du sociétal dans l'activité de l'entreprise*

---

### **Danone Way : les principes fondamentaux du développement durable dans les filiales de Danone**

Initiée en 2001, la démarche Danone Way s'appuie sur les fondamentaux de la stratégie de développement durable de Danone. En 2010, 112 filiales (soit 94% du chiffre d'affaires) ont évalué leur performance sur cinq thématiques et selon un référentiel portant à la fois sur des politiques et des indicateurs traduisant très concrètement les critères incontournables du groupe en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) .

Il s'agit d'une démarche permettant à la fois de répondre aux attentes des parties prenantes sur ce sujet de la RSE, mais constituant également **un accélérateur de progrès efficace 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 ;
- d'intégrer la culture Danone pour des filiales déjà structurées, nouvellement acquises par le groupe ;
- à chaque filiale, de comparer sa performance à celle de ses consœurs et d'en tirer des pistes d'amélioration.

Signe de l'ancrage profond de la démarche Danone Way dans la culture Danone, les taux de participation et les résultats 2010 ont significativement progressé. Cela démontre la prise en considération de la performance RSE comme levier de différenciation et de transformation du business en période de crise économique.

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

Pour les résultats détaillés 2010, se référer aux *pages 83 et 84 du présent rapport.*

## Des outils d'intégration du sociétal dans l'activité de l'entreprise

### RESPECT : le pilotage de la Responsabilité Sociétale auprès des fournisseurs

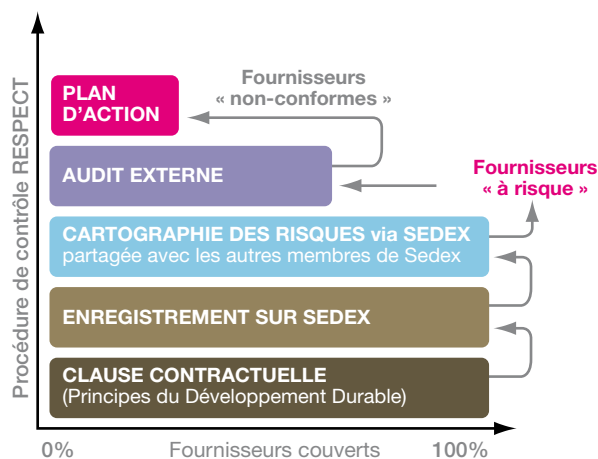
Collaborant avec des milliers de fournisseurs à travers le monde, une partie importante de l'impact environnemental et social de Danone se situe au sein de ces entreprises qui évoluent chaque jour aux côtés du groupe.

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 RSE des fournisseurs par la signature des 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 Responsabilité Sociale (RSE) par l'intermédiaire de la plateforme Sedex, transversale aux acteurs de l'industrie «FMCG» (Fast Moving Consumer Goods) ;
- d'audits RSE externes réalisés chez des fournisseurs considérés comme risqués suite à cet échange d'informations, afin de mettre en place un plan d'action adapté (*voir schéma*).

Pour avoir plus de détails sur la méthodologie RESPECT, *se référer au rapport Développement Durable Danone 2009, pages 63 à 69*. Les résultats détaillés de 2010 sont présentés en *pages 203 à 205* du présent Rapport.

En menant cette démarche de sécurisation des sujets RSE auprès de ses fournisseurs, Danone s'assure ainsi de la durabilité de ses partenaires et donc de la pérennité 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.



## Un système de bonus intégrant la performance sociale depuis 2008

La dimension sociale constitue un élément fort de création de sens et d'engagement pour les salariés Danone. Depuis 2008, les critères pour évaluer la performance des 1400 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 2010, 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, sociaux 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 (ROP), Operating Free Cash Flow (OFCF) sur le périmètre du dirigeant ;
- Earning per Share (EPS) sur le périmètre Danone.

### 2. Les objectifs sociaux de Danone qui sont déclinés sur 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 le «Great Place to Grow Index», indicateur de progrès social testé sur le pôle Produits Laitiers Frais comprenant des faits et des moyens (heures de formation des salariés, part de postes managers pourvus par des non-managers, taux de promotion interne sur tous les postes ouverts, taux de fréquence des accidents), et la perception des salariés sur ces sujets, mesurée par une enquête d'opinion réalisée par l'institut externe Towers Watson ;
- **les axes stratégiques du New Danone** :  
sur l'axe Nature : réduction des émissions de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>), et  
sur l'axe People (les hommes) : plan de développement des talents ou plan de déploiement du «Danone Leadership College».

### 3. Les objectifs individuels spécifiques au périmètre de chacun et en cohérence avec la stratégie du groupe, incluant pour certains un objectif spécifique sur l'axe Santé du New Danone.



## *Des outils d'intégration du sociétal dans l'activité de l'entreprise*

---

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 le plus finement possible la stratégie économique et sociétale du groupe.**

L'efficacité du système de fixation d'objectifs et de management de la performance sur l'année 2010 a été renouvelé :

- les objectifs économiques du groupe sont en ligne avec les lignes directrices marché publiées ;
- les résultats sociétaux (baisse du taux de fréquence d'accidents, mesure et réduction CO<sub>2</sub>, déploiement du Danone Leadership College, développement des talents et Great Place to Grow Index (dédié au développement des collaborateurs) sont en phase ou au-dessus des objectifs.

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 écosystème.



---

## *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 travailler à des partenariats conclus au niveau central avec les partenaires appropriés, en fonction des projets et des situations locales de préférence. 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 plates-formes d'échanges ont été mises en place sur les réseaux intranets du groupe. Chaque année, le **Danone Social Innovation Lab** réunit l'ensemble des organisations engagées dans l'innovation business et sociétale. En juillet 2010, plus de 200 participants de 30 pays différents ont travaillé pendant deux jours à des chantiers concrets d'innovation liés à la nutrition et à la santé pour tous, à la réduction de l'impact environnemental, à l'agriculture durable, etc. 50 organisations extérieures à Danone (organisations non gouvernementales, centres de Recherche et Développement, organismes publics, etc.) ont ainsi participé au Social Innovation Lab.

## *Les parties prenantes au cœur du dialogue*

---

Si la dynamique de ces projets est locale, une **gouvernance est assurée au niveau du groupe** à plusieurs niveaux :

- Chacun des Fonds créés à l'initiative de Danone est doté d'organes de gouvernance composés en majorité de personnalités extérieures à l'entreprise. Ainsi le Conseil d'Administration de **danone.communities** est Co-présidé par le Professeur Muhammad Yunus et composé de représentants de la société civile tels Jean-Michel Sévérino, ancien Directeur Général de l'AFD ; 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 Commissaire aux Solidarités Actives du gouvernement français 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 ; Ron Oswal, Secrétaire Général de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire (UITA). Le Comité Directeur du **Fonds Danone pour la Nature** 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).
- 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 le suivi de ces projets. 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 Pénicaut, Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe et animé par Bernard Giraud, Vice-Président en charge du Développement Durable.
- 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.



## Les Hommes (People)

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

Huit accords-cadres ont été signés, Danone et l'UITA assurant conjointement leur promotion et l'évaluation de leur implémentation auprès des filiales dans plusieurs pays.

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 est en cours de négociation et devrait être signé en 2011. Pour «coller» au plus près des réalités terrain, les négociateurs ont visité conjointement plusieurs usines, en Espagne et au Brésil notamment et ont ainsi abouti fin 2010 à la formalisation du projet d'accord.

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 CAP au BAC. Mobilisant les acteurs institutionnel 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.

Par ailleurs, depuis son démarrage à la fin de l'année 2009, le **Fonds Danone pour l'Ecosystème** a permis de financer une vingtaine de projets qui touchent notamment à l'amont agricole, à la collecte et au recyclage des emballages, à la distribution de proximité, 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 purement locales ou des branches locales d'ONG internationales.



## *Les parties prenantes au cœur du dialogue*

---

Voici quelques exemples de partenariats sur des projets financés par le Fonds en 2010 : développement d'un business social lié à la distribution de proximité au Mexique avec Ashoka et des ONGs locales, création de coopératives avec des petits producteurs de lait en Ukraine et Heifer, programme de développement des petits producteurs en Egypte avec CARE et au Mexique avec Technoserve, reconversion des exploitations laitières au lait bio en France avec l'Institut de l'Élevage, programme de collecte et recyclage du plastique des emballages 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 en fonction des sujets traités. Le dialogue prend la forme de consultations des parties prenantes pour évaluer les enjeux et les impacts des choix qui seront faits ou pour explorer de nouveaux sujets sur lesquels Danone souhaite progresser.

En 2010, ces **consultations dans plusieurs pays** et au niveau central ont ainsi porté principalement sur les nouveaux matériaux d'emballage, l'impact sur la biodiversité, l'approvisionnement en matières premières d'origine agricole, avec notamment les enjeux liés à l'huile de palme et les OGM. Des organisations telles que WWF, IUCN, la Fondation Nicolas Hulot et la Convention de Ramsar, sont associées à ces consultations.

Au-delà de ces consultations, Danone développe plusieurs coopérations relatives à des programmes importants traitant de ses enjeux environnementaux, en particulier concernant le lien entre agriculture, alimentation et changement climatique. Danone travaille ainsi avec l'Institut National de la Recherche Agronomique et la société SAP pour développer un système d'information et d'aide à la décision intégrant la mesure des impacts CO<sub>2</sub> et des indicateurs financiers.



En complément des actions de réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub>, Danone a développé des **programmes innovants de compensation**. Ces programmes sont réalisés 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 de **Ramsar**. Tous les projets sont mis en œuvre par des ONGs locales : en 2009 et 2010, le projet de restauration des mangroves au **Sénégal** piloté par l'ONG sénégalaise **Oceanium** a ainsi permis de planter 100 millions de palétuviers, qui séquestreront plus de 500 000 Tonnes de carbone et contribueront à reconstituer la biodiversité et les stocks de poissons, améliorant ainsi la sécurité alimentaire des villages. En 2010, deux autres projets de compensation carbone à fort impact social et environnemental ont été lancés en **Inde** avec l'ONG NEWS pour la restauration de mangroves dans les Sundarbans (Bengale occidentale) et avec la **Fondation Naandi** pour la plantation d'arbres fruitiers avec les communautés Adivasis de la vallée d'Araku. Le succès des projets conduits en 2009 et 2010 encourage Danone à amplifier cette approche innovante de la compensation carbone.

## Santé (Health)

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 santé. Un dialogue suivi est organisé avec le Ministère de la Santé, les agences spécialisées dans la nutrition ainsi qu'avec les experts de la Santé Publique et de la nutrition. Ce dialogue permet de comprendre les grands enjeux de nutrition 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 alimentaires, les comportements alimentaires et les représentations des aliments dans un pays. Des partenariats tels que celui conclu avec **L'International Nutrition Foundation**, qui fait référence dans la nutrition des pays émergents, viennent encore renforcer l'expertise de Danone et sa volonté d'ouverture et de co-construction.



## *Les parties prenantes au cœur du dialogue*

---

Toutes ces actions font collaborer étroitement les équipes de Danone avec des experts 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, Danone vient de créer la **Chaire d'entreprise ANCA (Aliment, Nutrition, Comportement Alimentaire)** avec l'école AgroParisTech à Paris, et dont l'objectif est 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. Un partenariat a également été conclu avec **Tufts University à Boston**, l'université américaine la plus en pointe en matière de nutrition.

Les **Instituts Danone**, organisations indépendantes 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 2010, une soixantaine d'études portant entre autres sur la microflore intestinale, la nutrition, la prévention de l'obésité et les statuts nutritionnels ont été soutenus par les Instituts. Des outils pédagogiques ont également été développés pour aider les enseignants à travailler avec les enfants.

En République Tchèque a ainsi été lancé le programme Healthy Alphabet (ABECEDA program), basé sur le Programme Général d'Education en maternelle, et offrant aux enseignants des modules thématiques bien renseignés et des séminaires sur l'éducation alimentaire accrédités par le Ministère de l'Education Tchèque. Ce programme a été mis en place par une équipe multidisciplinaire : des membres de l'Institut Danone, des experts de l'activité physique, de la nutrition, de l'hygiène mentale, de l'environnement, des ONGs, des spécialistes didactiques et des enseignants en maternelle.

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 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 le respect de pratiques responsables en matière de marketing et de publicité.

## Accessibilité (For all)

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, en 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'Education 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.

En Indonésie, la conception et le lancement du produit Gizikita destiné à compléter le régime alimentaire de très jeunes enfants (de 6 à 36 mois) et à apporter des compléments aux femmes enceintes et aux mères allaitantes pour lutter contre les carences alimentaires ont été réalisés en partenariat avec le Ministère de la Santé indonésien, l'Association Nationale des Sage-Femmes et une ONG indonésienne, le PKPU. Des programmes de sensibilisation des familles et notamment des mères, sont organisés avec ces partenaires dans les dispensaires locaux.

En 2010, une société a été créée en Inde soutenue par le Fonds **danone.communities** en partenariat avec la **Fondation Naandi** pour développer l'accès des populations rurales pauvres à une eau saine. La Fondation indienne Naandi a développé de grands programmes dans les domaines de la nutrition scolaire, de l'accès à l'eau et du développement rural. La nouvelle société de distribution d'eau en bonbonnes vise à équiper 2 000 villages avec des stations de traitement de l'eau au cours des 3 prochaines années avec un impact positif sur la santé de 600 000 ruraux.



## 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. L'accueil des deux divisions Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, en faisant de Danone une entreprise totalement focalisée sur l'alimentation santé, a encore renforcé certains enjeux de gouvernance pour le groupe.

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 115 et 116 du présent rapport*.

### Le Conseil d'administration et ses Comités

#### Le Conseil d'administration

A la date du présent rapport, le Conseil d'administration de Danone est composé des quatorze membres suivants, dont huit sont indépendants:

Le Conseil d'administration de Danone, réuni le 14 février 2011, a approuvé les projets de résolution qui seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2011.

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 28 avril 2011 les nominations de Madame Isabelle Seillier et de Monsieur Jean-Michel Severino en qualité d'administrateurs.

#### Le Conseil d'Administration de Danone

- Franck Riboud
- Emmanuel Faber
- Bernard Hours
- Bruno Bonnell <sup>1</sup>
- Michel David-Weill
- Richard Goblet D'alviella <sup>1</sup>
- Yoshihiro Kawabata
- Christian Laubie <sup>1</sup>
- Jean Laurent <sup>1</sup>
- Hakan Mogren <sup>1</sup>
- Jacques Nahmias <sup>1</sup>
- Benoît Potier <sup>1</sup>
- Guylaine Saucier <sup>1</sup>
- Jacques Vincent

<sup>1</sup> Administrateur indépendant



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

- le Conseil comprendra 50% d'administrateurs qui seront considérés comme indépendants par la majorité des investisseurs institutionnels (soit 7 membres sur 14) ; et
- le taux de féminisation du Conseil progressera de 7 à 14% (soit 2 personnes sur 14).

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 sa féminisation.

### **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 163, 6.3 page 165 et 6.4 page 168.*

**La gouvernance des fonds** danone.communities, Danone pour la Nature et Danone pour l'Ecosystème est détaillée en *page 98 de ce rapport.*

**Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques** mises en place par le groupe sont décrites dans le *Rapport Développement Durable 2009 aux pages 33 à 39.*

## *La gouvernance Nutrition et Santé*

---

### La gouvernance Nutrition et Santé de Danone

La santé et la nutrition étant au cœur de la mission du groupe, il est logique qu'elles soient au cœur de la gouvernance de l'entreprise. Afin de mettre en place une stratégie Santé et Nutrition conforme à sa mission, Danone a bâti des structures de gouvernance Nutrition 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 sociétales auxquelles Danone est attaché.

#### Principes

##### 1. Une approche scientifique rigoureuse

Le premier principe fondateur est une approche scientifique rigoureuse, mise en œuvre pour le développement des produits et 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 repose sur l'utilisation d'outils de référence (*voir le Rapport Développement Durable 2009 pour le détail des outils*) 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).

##### 2. 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 (*voir le Rapport Développement Durable 2009 pour le détail des outils*), ainsi que sur la mise en pratiques 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.

##### 3. 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, communautaire ou internationale, impliquant les industriels et la société civile, notamment lorsqu'elles visent à promouvoir une information claire aux consommateurs ou à favoriser les comportements responsables en matière de nutrition/santé.

## Mécanismes

Les aspects santé et nutrition de la gouvernance de Danone sont dirigés par le Comité Politique Globale Nutrition et Santé. Présidé par un membre du Comité exécutif du groupe, il est composé de responsables des principales fonctions concernées par la nutrition et la santé comme la Recherche et Développement, les Affaires réglementaires, les Affaires santé et médicales, la Qualité et les Relations Extérieures. Le comité se réunit tous les 2 à 3 mois pour examiner les sujets émergents, évaluer les impacts potentiels et définir des positions et engagements appropriés. Il conçoit également des plans d'action concrets, des directives, des référentiels et des boîtes à outils, et suit leur mise en œuvre dans les filiales.

## 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 Politique Globale Nutrition & Santé a défini **cinq engagements fondamentaux** en matière de santé et de nutrition 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 et 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 & 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. 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 santé et la nutrition.

## Historique de la démarche et faits marquants

---

LES TEXTES DE RÉFÉRENCE **109**

---

FAITS MARQUANTS ET  
DATES CLÉS 1972-2010 **110**

---



---

## *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.
- La **Charte Blédina de commercialisation des préparations pour nourrissons** (2005) concerne la commercialisation et le marketing des produits infantiles.
- 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.

## Faits marquants et dates clés 1972-2010

### 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.

### 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.



**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<sup>er</sup> réseau de collecte et de recyclage des emballages, Eco-Emballage.

**1991**

Création de l'Institut Danone.

**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.

**2001**

Lancement de DANONE Way.

Formalisation des Principes Sociaux Fondamentaux.

**1985**

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

**1977**

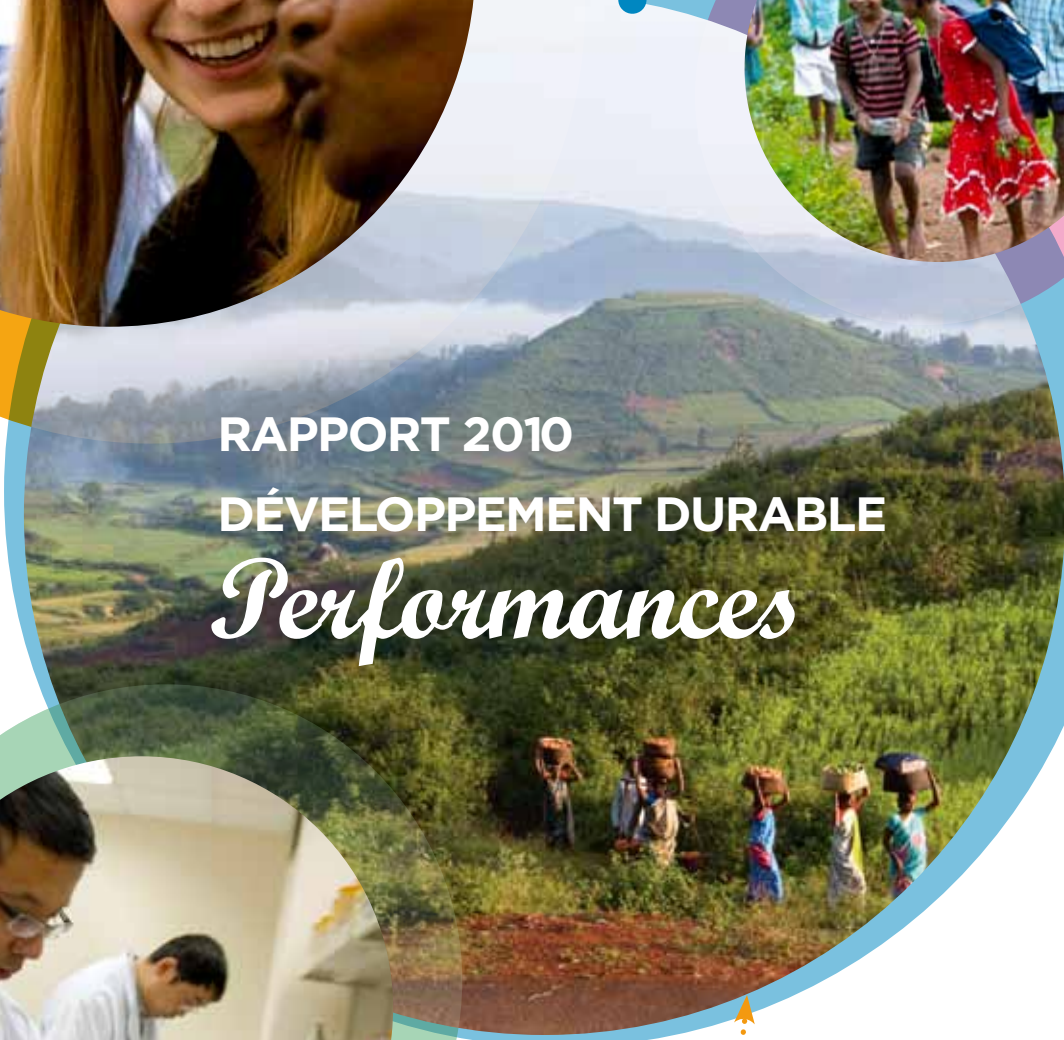
Création des antennes emploi en charge d'accompagner les restructurations.

**1972**

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

**2000**

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



RAPPORT 2010  
DÉVELOPPEMENT DURABLE  
*Performances*



## Performances

114  
INDEX GRI<sup>®</sup>



<sup>®</sup> Auto-évaluation du niveau d'application GRI selon les lignes directrices version 3.0. de la GRI avec validation faite par KPMG Audit.



124  
VALIDATION  
DU RAPPORT  
PAR UN TIERS  
EXTERNE

140  
INDICATEURS DE  
PERFORMANCE

- / Gouvernance, Engagements et Dialogue
- / Economique
- / Environnementale
- / Sociale
- / Droits de l'Homme
- / Société civile
- / Responsabilité des produits

128  
IMPACTS ET  
RESPONSABILITÉS  
DE L'AMONT À  
L'AVAL DES  
ACTIVITÉS

132  
PROFIL DE  
L'ENTREPRISE  
ET PARAMETRES  
DU RAPPORT

## Index et contenu du GRI

	Page du rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
<b>1. STRATÉGIE ET ANALYSE</b>			
1.1 Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation	4	F	
1.2 Description des impacts, risques et opportunités majeurs	128 - 131	F	
<b>2. PROFIL DE L'ENTREPRISE</b>			
2.1 Nom de l'organisation		F	p. 5
2.2 Principaux produits et / ou services et marques correspondantes		F	ch. 2.2, 2.3
2.3 Structure opérationnelle de l'organisation, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises		F	p. 109 à 116
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. 3.2 et p. 5
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. 108
2.8 Taille de l'organisation		F	ch. 3.2, 7.1
2.9 Changement 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	133	F	
<b>3. PARAMÈTRES DU RAPPORT</b>			
<b>Profil du Rapport</b>			
3.1 Période considérée (par exemple exercice comptable, année calendaire) pour les informations fournies	133	F	
3.2 Date du dernier rapport publié, le cas échéant	133	F	
3.3 Cycle considérée (annuel, biennal, etc)	133	F	
3.4 Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport ou son contenu (dernière page du rapport) Champs et périmètre du rapport	4 <sup>e</sup> couv.	F	
<b>Champ et périmètre du Rapport</b>			
3.5 Processus de détermination du contenu du rapport	133 -139	F	
3.6 Périmètre du rapport (pays, divisions, filiales, installations en crédit-bail, coentreprises, fournisseurs, par exemple)	133 -139	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 du rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
3.7	Indication des éventuelles limites spécifiques du champ ou du périmètre du rapport	134 -139	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	135 -136	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	133 -139	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)	133 -139	F
3.11	Changements significatifs, par rapport à la période couverte par les rapports antérieurs, du champs, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées dans le rapport	133 -139	F
<b>Index du contenu GRI</b>			
3.12	Tableau identifiant l'emplacement des éléments d'information requis dans le rapport	114 -123	F
<b>Validation par des tiers</b>			
3.13	Politique et pratique courante visant la validation du rapport par des personnes externes à l'organisation	124 -126	F
<b>4. GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUE</b>			
<b>Gouvernance</b>			
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	197	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
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 p. 157, 160, 163
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 du 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		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, environnementales et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales	93 -96	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
<b>Engagements externes</b>				
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	142	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	142	F	
4.13	Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	143	F	
<b>Dialogue avec les parties prenantes</b>				
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	144	F	
4.15	Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer	97 et 144 - 145	F	
4.16	Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes	97 et 144 - 145	F	
4.17	Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu	144 - 145	P	
<b>5. APPROCHE MANAGÉRIALE ET INDICATEURS DE PERFORMANCE</b>				
<b>5.1. VOLET ÉCONOMIQUE</b>				
<b>Performance économique</b>				
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	147	F	ch. 4.1, 5
EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques	147 - 149	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 du rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
EC3	Etendus de la couverture des retraites avec des plans de retraite à prestations définies (de base)	149	F	
EC4	Subventions et aides publiques significatives reçues	150	NR	
<b>Présence sur le marché</b>				
EC5	Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	150	F	
EC6	Politique, pratiques et part de dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels	151	NR	
EC7	Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	151	F	
<b>Impacts économique et indirects</b>				
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	153	P	
EC9	Compréhension et description des impacts économiques	154 - 155	P	
<b>5.2. VOLET ENVIRONNEMENTAL</b>				
<b>Matières</b>				
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	160	P	
EN2	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées	160	P	
<b>Energie</b>				
EN3	Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire	161	P	
EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par sources d'énergie primaire	161	P	
EN5	Energie économisée grâce à l'efficacité énergétique	162	P	
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	163	P	
EN7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues	163	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 du rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
<b>Eau</b>				
EN8	Volume total d'eau prélevé, par sources	164	P	
EN9	Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements	165	P	
EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	165 - 166	F	
<b>Biodiversité</b>				
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	166 - 167	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	168	F	
EN13	Habitats protégés ou restaurés	169	NR	
EN14	Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité	169 - 170	P	
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	170	NR	
<b>Emissions, effluents et déchets</b>				
EN16	Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO <sub>2</sub> )	171	P	
EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO <sub>2</sub> )	171 - 173	P	
EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues	173 - 174	P	
EN19	Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids	174	P	
EN20	Emissions de Nox, Sox et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids	175	P	
EN21	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination	175	P	
EN22	Masse totale des déchets, par type et par mode de traitement	176	P	
EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs	176	F	
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	176	NR	
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	176	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 du 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-ci	177 - 179	P	
EN27	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	179	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	180	F	
------	---	-----	---	--

### Transport

EN29	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	181	F	
------	--	-----	---	--

### Généralités

EN30	Total des dépenses environnementales par type	182	F	
------	---	-----	---	--

## 5.3. VOLET SOCIAL

### Emploi

LA1	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique	185 - 189	F	
LA2	Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique	190	P	
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	190	NR	

### Relations entre la direction et les salariés

LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective	191	P	
LA5	Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	191	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 du rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
<b>Santé et sécurité au travail</b>				
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	192	P	
LA7	Taux d'accident du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdus et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique	192	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	193	P	
LA9	Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats	193	P	
<b>Formation et éducation</b>				
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle	194 - 195	F	
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	195	F	
LA12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretien d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques	196 - 197	P	
<b>Diversité et égalité des chances</b>				
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité	198 - 199	P	
LA14	Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle	200 - 201	F	
<b>5.4. VOLET DROITS DE L'HOMME</b>				
<b>Pratiques d'investissement et d'achat</b>				
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	203 - 204	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	204 - 205	F	
HR3	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicable dans leur activité; pourcentage de salariés formés	205	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 du rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
-----------------	------------	----------------------------

<b>Non discrimination</b>		
HR4	Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises	206 F
<b>Liberté syndicale et droit de négociation</b>		
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	206 F
<b>Interdiction du travail des enfants</b>		
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	207 F
<b>Abolition du travail forcé ou obligatoire</b>		
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	207 F
<b>Pratiques de sécurité</b>		
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	208 F
<b>Droits des populations autochtones</b>		
HR9	Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesures prises	208 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 du rapport	Péri-mètre	Chapitre et/ou page du DDR
<b>5.5. VOLET SOCIÉTÉ CIVILE</b>				
<b>Communautés</b>				
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	211 - 214	F	
<b>Corruption</b>				
S02	Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption	215	P	
S03	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation	215	P	
S04	Mesures prises en réponse à des incidents de corruption	216	F	
<b>Politiques publiques</b>				
S05	Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying	217	F	
S06	Total des contributions versées en nature et en espèces aux parties politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays	217 - 218	F	
<b>Comportement anti concurrentiel</b>				
S07	Nombre total d'actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques; résultats de ces actions	218	F	
<b>Respect des textes</b>				
S08	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations	219	F	
<b>5.6. VOLET RESPONSABILITÉ DES PRODUITS</b>				
<b>Santé et sécurité des consommateurs</b>				
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	221 - 224	F	
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	224 - 225	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 du 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	225 - 226	F	
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	226	P	
PR5	Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client	227	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	228 - 230	F	
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	230 - 231	P	

### Respect de la vie privée

PR8	Nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients	231	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	232	F	
-----	--	-----	---	--

## Validation du rapport par un tiers externe




### Groupe 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 2010.

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 2010 («les Résultats») figurant *pages 83 à 84* du rapport Développement Durable 2010 ;
- Les indicateurs environnementaux<sup>(1)</sup> et sociaux<sup>(2)</sup> relatifs à l'exercice 2010 («les Données») sélectionnés par le groupe et identifiés par le signe  figurant *pages 156 à 201* du rapport Développement Durable 2010.

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 Fundamentals («le Référentiel»), consultable auprès de cette Direction.

La note méthodologique «Paramètres du rapport» figurant *pages 134 à 139* 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 2010.

Les conclusions formulées ci-après portent sur ces seules informations et non sur l'ensemble du rapport Développement Durable 2010.

<sup>(1)</sup> Production totale, Nombre total de sites certifiés ISO 14001, Consommation d'énergie thermique, Consommation d'électricité, Consommation d'eau, Emissions totales de CO<sub>2</sub>, Rejet final de DCO et Quantité totale de déchets générés (hors boues de STEP).

<sup>(2)</sup> Effectifs totaux au 31 décembre, Nombre moyen d'heures de formation par salarié, Nombre de salariés formés, Taux de fréquence et Nombre d'accidents mortels.

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 2010.

### **Nature et étendue des travaux**

Nous avons mis en œuvre 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<sup>(3)</sup> pour les données sociales et la démarche Danone Way et, d'autre part dans vingt-sept sites<sup>(4)</sup> de ces Country Business Units 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 14% et 38% des indicateurs pour les Données environnementales, avec une moyenne de 23%,
- entre 23% et 39% des indicateurs pour les Données sociales, avec une moyenne de 33%,
- et 17% du chiffre d'affaires pour les Résultats de la démarche Danone Way.

<sup>(3)</sup> Danone Tikvesli, Danone Hayat, Danone Argentina, Aguas de Argentina, Danone Poland, Zywiec Zdroj, Nutricia Opole Baby, Sari Husada, Nutricia Indonesia Sejahtera Baby, Danone Indonesia, Aqua, Robust, Dumex et HOD Mexico.

<sup>(4)</sup> Luleburgaz, Gonen\*, Bolu, Adana-Pozanti\*, Antalya\*, Hendek\*, Izmir\*, Chascomus, Villaviciencio\*, Longchamps, Varsovie, Bierun\*, Jelsnia, Ciecina\*, Miroslawiec\*, Opole, Krotoszyn\*, Sari Husada, PT NIS, Pandaan I, Zong-Shang, Shangai, Toluca (HOD), Ochsenfurt, Hagenow\*, Rosenheim\*, Rotselaar.

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

## Validation du rapport par un tiers externe

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 2010.

### Commentaires sur les procédures


Nous avons constaté les principales évolutions suivantes :

- Une implication plus grande des Country Business Units revues dans la démarche Danone Way et une meilleure compréhension et application par ces dernières du Référentiel.
- Le dispositif de contrôle interne a été amélioré au niveau de la consolidation des données environnementales et sociales groupe, grâce à une implication plus forte des directeurs environnementaux des pôles et des relais ressources humaines.

Par ailleurs, nous avons identifié les axes d'amélioration suivants qui devraient être pris en compte dans une démarche de progrès continu :

- Les modes de calcul et les définitions devraient encore être précisés, notamment pour les indicateurs relatifs aux déchets et aux heures de formation afin de garantir une plus grande homogénéité des pratiques de Danone ;
- Le dispositif de contrôle interne sur les données environnementales et sociales devrait être encore renforcé :
  - par une meilleure application des procédures de contrôle au niveau des paliers de collecte,
  - par l'implémentation de contrôles supplémentaires dans l'outil de reporting des données relatives à la sécurité.
- Les critères et les définitions de certains fondamentaux de la démarche Danone Way devraient être complétés et adaptés pour davantage prendre en compte les spécificités des entités nouvellement intégrées.

### 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 environnementales et sociales examinées figurant *pages 156 à 201*, identifiées par le signe , et les Résultats de la démarche Danone Way figurant *pages 83 à 84* du rapport Développement Durable 2010 ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel mentionné.

Paris La Défense, le 8 avril 2011  
KPMG Audit - Département de KPMG S.A.

**Philippe Arnaud**

*Associé*

*Responsable du département*

*Développement Durable & Changement Climatique*



## *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, de l'amont à l'aval.

A chaque impact environnemental, 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 (*pages 40 à 53*), de la démarche Danone Way (*page 81*) et du programme Respect (*page 86*).







1

## APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRES PREMIÈRES ET MATÉRIAUX D'EMBALLAGES

### Impacts

- Impacts économiques : Danone a acheté en 2010 pour 4,5 milliards d'euros de matières premières et matériaux d'emballage, répartis en :
  - 2,8 milliards d'euros de matières premières dont le lait, provenant d'1 million de vaches appartenant à 24 000 producteurs dans 30 pays ;
  - 1,7 milliards d'euros d'emballages répartis entre les pôles Produits Laitiers Frais (59%), Eaux (31%) et Nutritions Infantile et Médicale (10%).
- Principaux impacts environnementaux liés à 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 liés aux 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.
- Principaux impacts environnementaux liés à l'exploitation des 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 de qualité et compétitif aux usines, tout en assurant le respect des droits sociaux fondamentaux de ces partenaires.
- Garantir la sécurité, la qualité et la traçabilité des matières premières.
- Contribuer à l'amélioration des conditions de travail et l'impact environnemental de la production agricole.
- 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

- Impacts économiques : Danone produit localement pour des marchés locaux : 186 sites de production, regroupant 100 995 employés (dont Unimilk et les 220 sites hors usines : sièges, entrepôts, etc.) à fin décembre 2010.
- Principaux impacts environnementaux des sites : consommation d'énergie et d'eau, émissions de déchets, rejets d'eaux usées, stockage de produits dangereux, nuisances sonores, émissions de gaz à effet de serre liées à l'ensemble de ces activités.
- Impacts sociaux auprès des 100 995 employés ainsi que des entreprises, et autres organismes publics et privés en relation avec Danone de par leur proximité géographique avec les 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 organisations du travail minimisant l'impact environnemental (déplacements) des salariés du groupe.

## Impacts et responsabilités de l'amont à l'aval des activités



### TRANSPORTS

#### Impact

- 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.
- Impacts sociaux 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 sociaux fondamentaux des prestataires de transport, notamment au sein du secteur routier.



### VENTES

#### Impact

- Impacts économiques : via une présence commerciale dans 130 pays, Danone a réalisé 17 010 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010. 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, en amont, adaptée.



5

## CONSOMMATION

### Impacts

- Impacts économiques : 4 pôles d'activité (ou métiers) en 2010 : Produits Laitiers Frais (57% du chiffre d'affaires), Eaux (17%), Nutrition Infantile (20%) et Nutrition Médicale (6%).
- Principaux impacts environnementaux : 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 et sécurité des produits, impact sur la santé et la nutrition des populations, accessibilité des produits par un élargissement de la distribution dans les pays émergents et par une conception du produit et des prix adaptés aux niveaux économiques et sociaux des populations locales.

### Responsabilités

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



6

## FIN DE CYCLE

### 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 sociaux auprès 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.

# PERFORMANCES **Profil de l'entreprise et paramètres du rapport**

PROFIL DE  
L'ENTREPRISE **133**

PARAMÈTRES  
DU RAPPORT **134**

CONTRÔLES EXTERNES **139**



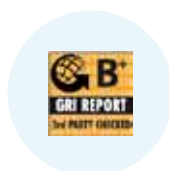


## Profil de l'entreprise

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 *en pages 114 à 123* du présent rapport.

Ce rapport couvre la performance économique, sociale et environnementale de Danone au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010. 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)**. Ces dernières donnent une présentation équilibrée et raisonnable de l'organisation économique, environnementale et sociale du groupe. 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 liées 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 l'article 116 de la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) du 15 mai 2001 et son décret d'application du 20 février 2002, et prennent en compte les « indicateurs sociaux annuels » que l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation) et Danone ont établi 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 avis publié *en pages 124 à 126*. Le précédent rapport qui couvrait la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2009 avait été publié pour l'Assemblée Générale des actionnaires, qui a eu lieu le 22 avril 2010.

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 Economique et Social étant complémentaires et téléchargeables sur le site internet <http://www.danone.com>.

## Récompenses reçues au cours de la période de reporting

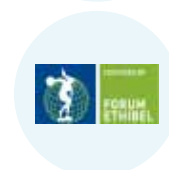
- Danone a reçu en mars 2010 le prix de l'ordre des Experts Comptables récompensant le **meilleur Rapport Développement Durable**, pour la version parue en avril 2009. Ce prix du Conseil Supérieur est destiné à récompenser les entreprises qui mettent en place une stratégie développement durable, pertinente, transparente et fiable.

[www.experts-comptables.fr/csoec/](http://www.experts-comptables.fr/csoec/)  
Le 7 mars vous étiez-nombreux à assister à la 11<sup>e</sup> cérémonie de remise du Trophée de la Qualité des informations environnementales et sociales.

- Danone a été sélectionné dans le « **Dow Jones Sustainability Index** » (DJSI) pour la douzième année consécutive.

- Danone figure, par ailleurs, dans les principaux index de développement durable : **Ethibel Sustainability Index** et **ASPI Eurozone**.

Les résultats détaillés des performances de Danone en 2010 sur les principaux indices sont présentés *en pages 89 à 91 de ce Rapport*.



## Paramètres du rapport

---

Cette partie du Rapport correspond aux indicateurs GRI 3.1 à 3.11 (*voir index GRI en pages 114 et 115 de ce rapport*).

### Périmètre de consolidation

**Les informations financières** incluses dans ce rapport correspondent aux données historiques consolidées extraites du **Document de Référence 2010**. Elles ont été établies conformément aux normes comptables IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2009.

**Les effectifs** inscrits au 31/12/2010 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 2010, les indicateurs sociaux sont indiqués sans les entités Unimilk, Yocream et Womir SPA récemment acquises, soit un taux de couverture de 98% ; à l'exception des indicateurs relatifs aux effectifs au 31 décembre 2010 pour lesquels le taux de couverture est de 100%.

**Les indicateurs relatifs à la 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 2010, soit un taux de couverture de 81% des effectifs au 31 décembre 2010.

**Les indicateurs environnementaux** couvrent uniquement les impacts des sites de production, à l'exception d'Unimilk, du fait de son acquisition au mois de décembre 2010, soit un taux de couverture de 98% du chiffre d'affaires 2010 et 94% 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 à un site industriel).

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 2010 afin de permettre la comparaison entre les données de cette année et celles de l'année précédente à périmètre constant.



## Choix des indicateurs

Le choix des indicateurs sociaux présentés :

- répond à la politique de gestion des 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, etc.).

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.

## Référentiel de remontée des données

Afin de garantir l'homogénéité des indicateurs sur l'ensemble du périmètre, des référentiels communs de remontée des données sociales d'une part et environnementales d'autre part 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 remontée des données financières reportées dans l'outil Magnitude permet, en règle générale, de collecter les indicateurs sociaux sur la totalité des entités de Danone. Par ailleurs, les indicateurs relatifs à la sécurité sont suivis et consolidés chaque mois au niveau du groupe selon un format spécifique (le baromètre Sécurité).
- **données environnementales** : les indicateurs environnementaux présentés dans ce rapport sont collectés, en règle générale, par l'outil informatique spécifique Enablon, développé par la société ERM.

Ces deux 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.

## *Paramètres du rapport*

### **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 et qui sont 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 de longue durée n'est pas toujours appliquée de façon homogène par les différentes filiales.

### **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.
- 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 comptes 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. 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

La remontée des données sur les déchets repose sur 9 catégories distinctes de déchets (verre, PET, plastiques divers, papier / carton, bois / palettes, emballages mélangés, déchets matières, déchets industriels non dangereux et déchets industriels dangereux). 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 les modalités de prise en compte des différents usages de l'eau (dont les déverses, eaux pompées et rejetées à la rivière), sont précisées 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.

## 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).

## Consommation de substances réfrigérantes

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

## Emissions atmosphériques de CO<sub>2</sub>

Les émissions atmosphériques de CO<sub>2</sub> (scopes 1 et 2) pour l'année 2010 sont calculées à partir de la méthodologie et des données du GHG Protocol Initiative 2010.

Les émissions directes (scope 1) sont les émissions liées à la consommation de combustibles ou d'énergie (charbon, gaz naturel, propane, fioul domestique et fioul lourd) et à la consommation de substances réfrigérantes (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<sup>(\*)</sup> par combustible et des pouvoirs de réchauffement globaux<sup>(\*)</sup> (PRG) des HFC. Il est à noter qu'il est affecté un unique PRG correspondant à la valeur du PRG du gaz HFC le plus couramment utilisé sur les sites du Groupe (R134a).

Les données 2009 ont été recalculées sur la base de cette méthodologie. Aussi, les émissions liées à la consommation de HCFC et de CFC n'ont pas été prises en compte et les facteurs d'émission ont été actualisés. Les émissions indirectes (scope 2) sont les émissions liées à d'autres sources d'énergie achetées à l'extérieur (électricité et vapeur).

Les émissions indirectes provenant du transport de flux de matières ne sont pas incluses dans le calcul des émissions de CO<sub>2</sub>.

<sup>(\*)</sup> L'IPCC est l'Intergovernmental Panel on Climate Change ou Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Les facteurs d'émission utilisés pour le calcul des émissions liées aux consommations d'énergie correspondent aux données du référentiel IPCC 2006 (2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories). Le PRG utilisé pour le calcul des émissions liées aux consommations de HFC correspond aux données du référentiel IPCC 2007 (Global Warming Potential Time Horizon 100 years).

## *Paramètres du rapport*

---

Danone est en train d'intégrer 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 et la direction Environnement (ou direction Nature) de Danone assurent respectivement la consolidation des données sociales 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 ces filiales. Des contrôles de cohérence des données puis une validation par la direction des Ressources Humaines de chaque filiale sont réalisés avant publication dans l'outil Magnitude.

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.

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. En 2010, les directeurs Environnement de chacun des pôles ont vérifié et validé 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 et la direction Nature 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 des processus de remontée des données extra-financières, Danone a mandaté la société KPMG Audit pour 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, figure *en pages 124 à 126*.

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.

Ce cas ne s'est pas produit en 2010.

# INDICATEURS DE PERFORMANCE

## Gouvernance, Engagements et Dialogue

GOVERNANCE	141
ENGAGEMENTS EXTERNES	142
DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES	144





## Gouvernance

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 115 et 116 du présent rapport.

La stratégie de Danone sur la gouvernance d'entreprise est développée en pages 104 à 107 de ce rapport pour les faits marquants 2010 et en pages 29 à 39 de ce rapport Développement Durable 2009 pour plus de détails.

### 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 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 (*voir page 81 du rapport*) en incluant les politiques et critères de performance environnementale et sociale. De nombreuses initiatives et démarches complémentaires ont été mises en place dans le domaine de la politique environnementale, 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 (*pages 157 à 183*), aux Droits de l'Homme (*pages 203 à 209*), et au Social (*pages 185 à 198*). Voir également les parties relatives aux stratégies "Nature" et "Les Hommes", ainsi que les tableaux de bord des engagements Environnement, Salariés et Communautés (*pages 72, 74 et 70*).

## 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 clé de chaque filiale (démarche Vestalis) permet également de s'assurer que les précautions sont prises afin de limiter les 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 Economique à l'intention des entreprises multinationales ;
- le 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 Global Compact 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. A titre d'exemple, 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 la Confédération des Industries Agro-alimentaires (CIAA) 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).

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 développées en partenariat avec des ONG.

*(Pour plus d'informations sur l'approche de Danone auprès de ses parties prenantes, voir la partie relative à la stratégie en page 97 de ce rapport).*

### 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 *page 97 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.

En revanche, Danone a développé 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 compléter le «**stakeholders mapping**» tous les ans ; celui-là fait partie de l'évaluation des fondamentaux (Communautés Locales) de Danone Way.

- parallèlement, une formation à l'environnement / le contexte local a été développée à l'attention des directeurs d'usine afin de les aider à communiquer sur le rôle et les responsabilités des directeurs d'usine vis-à-vis de l'environnement local, à identifier les principales parties prenantes et à construire les bases des plans d'actions pour chaque usine.

### **Le Social Innovation Lab : un événement unique dédié au dialogue et à la co-création avec les parties prenantes**

Le **Danone Social Innovation Lab (SIL)** : pour développer une démarche de co-construction, de dialogue et échanger sur les meilleures pratiques en matière de coopération avec les organisations de la société civile, Danone organise depuis 4 ans un événement original qui rassemble des équipes de Danone et des acteurs de la solidarité (ONG, entrepreneurs sociaux, organisations internationale, etc.) venues de différentes parties du monde.

En juillet 2009, le Social Innovation Lab (SIL) a rassemblé 150 participants qui ont réfléchi sur les projets de co-création. L'objectif du SIL était de capitaliser sur les modèles répliquables et de développer le savoir-faire en matière de co-création au sein des filiales de Danone.

La dernière édition de juillet 2010 a pris une autre dimension. Toujours dans un désir de plus grande ouverture et de relais sur Internet, d'un moment de partage exceptionnel en matière d'innovation sociétale, le SIL a accueilli une vingtaine de blogueurs dont trois venus spécialement du Royaume-Uni, des leaders d'opinion en la matière. Etaient par exemple présents les responsables d'Ecolo info, de Farming First et d'Agir pour la planète. Au total ce sont 216 invités venant de 30 pays pour cette 4<sup>ème</sup> édition du Social Innovation Lab (SIL), qui se sont retrouvés pour échanger sur le thème : «Comment partager nos expériences pour changer d'échelle ?».

C'était un événement unique pour se rencontrer, échanger des bonnes pratiques et des idées de co-développement. 50 membres d'ONG partenaires étaient présents. Citons par exemple Oxfam, Naandi Inde, Heifer, Care, la Banque alimentaire de Pologne ou encore le Croissant-Rouge d'Algérie.

40 cas ont été présentés lors de cette édition de juillet 2010, contre 15 l'an dernier, ce qui illustre la montée en puissance du SIL et l'accélération des initiatives sur différentes thématiques comme : l'accès à une nutrition de qualité, l'accès à l'eau, l'organisation de coopératives de petits fermiers isolés auxquels Danone assure des revenus durables et stables.

# INDICATEURS DE PERFORMANCE

## Economique

PERFORMANCE  
ECONOMIQUE 147

PRÉSENCE  
SUR LE MARCHÉ 150

IMPACTS ÉCONOMIQUES  
ET IMPACTS INDIRECTS 152





## Performance Economique

### 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**

**Risques liés aux réglementations environnementales**

La politique environnementale du groupe a pour but de répondre aux attentes des différentes parties prenantes dans ce domaine (notamment celles des consommateurs qui sont de plus en plus attentifs à l'impact environnemental des produits), tout en maîtrisant les risques. Les dépenses et investissements environnementaux sont détaillés au *paragraphe 7.4 du présent rapport.*

Les activités du groupe sont soumises à des réglementations nombreuses (principalement concernant l'eau, l'air, l'utilisation des ressources naturelles, le bruit et les déchets), de plus en plus strictes et en constante évolution.

Ces activités sont notamment soumises à l'obtention d'autorisations d'exploitation ou à déclaration préalable :

- en Europe, en application de la législation relative aux installations classées pour la protection de l'environnement ;
- dans les autres pays, en application des réglementations similaires.

L'accès aux sources et ressources en eau est parfois lié à des réglementations nationales ou locales. Une évolution de ces textes pourrait avoir un impact négatif sur la disponibilité de l'eau destinée à être embouteillée et vendue par Danone.

## Performance Economique

Les emballages sont, quant à eux, soumis à des réglementations spécifiques, dont la directive européenne 94/62 (modifiée en 2004) relative aux emballages et déchets d'emballage, qui impose la réduction à la source, la réduction de la teneur en substances dangereuses pour l'environnement, la réutilisation et la valorisation en fin de vie. Les activités de Danone sont d'ailleurs soumises à la directive européenne sur la gestion des déchets 2008/98/EC.

De plus, les activités du groupe sont soumises, d'une part à la directive européenne de 2003 établissant un système d'échange, et d'autre part à des quotas d'émission de gaz à effet de serre et aux transpositions des Plans Nationaux d'Allocation de Quotas dans l'Union Européenne. Quatre sites du groupe situés dans l'Union Européenne sont ainsi soumis à quotas (dont l'impact sur la situation financière du groupe n'est pas significatif), les autres sites ayant actuellement une dimension inférieure au seuil minimum d'éligibilité. Si le groupe ne parvient pas, à l'avenir, à limiter les émissions de ces cinq sites aux quotas alloués, il devra s'acquitter d'une amende et acquérir les quotas manquants sur le marché des quotas de gaz à effet de serre.

Lorsque le groupe n'est pas en mesure de réduire son impact environnemental par des actions directes, en particulier dans le domaine de l'agriculture et des ressources en eau, le groupe s'engage à aider l'ensemble des acteurs dans différents domaines, comme la recherche, l'éducation et tout autre action susceptible de favoriser la réduction de l'impact environnemental. Les plans d'actions sur l'environnement sont détaillés au *paragraphe 7.4 du présent rapport*.

Aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2010.

### **Risques liés au choix ou aux préférences ou considérations environnementales des consommateurs**

Les préférences d'achat des consommateurs, en particulier dans les pays les plus développés, sont de plus en plus influencées par les questions environnementales (en particulier les émissions de gaz à effet de serre et la préservation des ressources en eau), parfois relayées par des ONG (Organisations Non Gouvernementales). Les distributeurs sont également de plus en plus attentifs à la communication vis-à-vis des consommateurs (en particulier l'étiquetage de l'impact carbone sur les produits). Si le groupe ne parvient pas à anticiper les évolutions de préférence des consommateurs, notamment par la mise en place de mesures en matière de réduction et de communication sur les conséquences environnementales, ses résultats pourraient en être négativement affectés.

Dès lors, le groupe s'efforce continuellement de renforcer son engagement sociétal et d'améliorer la gestion de ses activités sur l'ensemble du cycle de vie des produits. Danone s'assure avec attention que les allégations environnementales exprimées en lien avec ses produits sont fondées.

### Autres risques

Les principaux autres risques sont ceux de pollution de l'eau (pollution essentiellement organique et biodégradable), ceux liés aux installations frigorifiques (ammoniac et autres fluides frigorigènes) et au stockage de matières premières ou de produits destinés au nettoyage et à la désinfection des installations (produits acides ou basiques), notamment lorsque ces installations sont situées dans des zones habitées. En cas de mise en cause de la responsabilité environnementale du groupe, du fait d'accident ou de pollution importante, les résultats pourraient être négativement affectés.

Par ailleurs les outils et processus de mesure des empreintes environnementales sont expliqués dans les indicateurs Environnement EN16, EN17 et EN18 en pages 171 à 174.

## EC3

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

Plus de 200 cadres ayant le statut de Directeur du groupe, 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 régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société) 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.

## Performance Economique

Le montant provisionné au titre de ce régime représente l'engagement du groupe au 31 décembre 2010 pour le versement d'une rente viagère calculée avec une espérance de vie évaluée sur la base des tables par génération.

Au 31 décembre 2010, la part du montant total de l'engagement du groupe au titre de ce régime de retraite pour ce qui concerne les mandataires sociaux de la Société est de 40,2 millions d'euros.

Le montant total versé par la Société au titre de ce régime de retraite au bénéfice des membres du Conseil d'Administration (au titre de leurs fonctions passées dans le groupe, à date M. Christian Laubie et M. Jacques Vincent) a été de 1,3 million d'euros en 2010.

## EC4

### Subventions et aides publiques significatives reçues

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

## 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

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

	Nombre de filiales	% total des employés
Filiales pour lesquelles le rapport "salaire minimum dans la filiale"/"salaire minimum légal" est <b>supérieur à 1</b>	123	83,3%
Filiales pour lesquelles le rapport "salaire minimum dans la filiale"/"salaire minimum légal" est <b>égal à 1</b>	24	15,3%
Filiales pour lesquelles aucun salaire minimum légal n'existe	17	1,4%

Le périmètre couvre les 164 filiales ayant consolidé ces informations et regroupant 79 771 salariés (14 filiales n'ont pas consolidé ces informations, soit 4 626 salariés).

Le salaire d'entrée de base est supérieur au salaire minimum local pour la grande majorité des sites (123 filiales), regroupant plus de 83,3% des employés. Il est égal au minimum légal pour 24 des filiales, soit 15,3% des employés. Enfin, il n'y a pas de minimum légal pour 17 filiales.

## 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

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

Danone est avant tout un employeur local avec 95,4% de ses 13 984 Managers et dirigeants employés localement.

Pour les dirigeants, l'ambition de Danone est d'atteindre 80% de cadres dirigeants locaux dans tous ses Comités de Direction. Fin 2010, 74,6% des directeurs sont embauchés localement.

	2010
<b>Effectifs totaux (Dirigeants et Managers)</b>	<b>13 984</b>
dont effectifs internationaux	649
% d'effectifs internationaux	4,6%
% d'effectifs locaux	95,4%
<b>Effectifs des Comités de Direction (hors «Executives»)</b>	<b>879</b>
dont effectifs internationaux	234
% d'effectifs internationaux	26,6%
% d'effectifs locaux	73,4%

## Impacts économiques et impacts 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

Danone est engagé sur des actions d'intérêt général autour de sa mission et développe des partenariats avec des organisations privées ou publiques dans les pays où il est implanté pour améliorer la santé par l'alimentation ou lutter contre la malnutrition.

La plateforme Danone Supporting Life (*voir page 65*) regroupe les différentes initiatives locales des filiales en faveur des communautés en cohérence avec cet engagement.

47 initiatives existent aujourd'hui, dont certaines relèvent d'une démarche «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 l'expertise du groupe : nutrition/santé, partenariat avec la nature, accès à l'alimentation et à l'eau, soutien au bien-être des enfants et des personnes âgées). L'ambition est de tous les amener vers ce triple bénéfice pour maximiser leur impact.

Quelques exemples d'initiatives :

- Dans les pôles Nutrition Infantile et Médicale, un programme commun a été engagé autour de l'accès à l'éducation médicale en Afrique du Sud, dans lequel chaque collaborateur de Nutricia SA joue le rôle de coach personnel auprès d'un étudiant.

- Au niveau du département «Opérations» du pôle Nutrition Infantile, une démarche environnementale «Green Planet Happy Children» en partenariat avec SOS Villages d'Enfants au Kenya, a été développée, en impliquant tous les collaborateurs des opérations dans chaque usine.

#### Restaurants du cœur : une 2<sup>ème</sup> édition réussie !

L'édition 2010 du partenariat de Danone avec les Restos du Cœur en France a rencontré un vif succès : 1 124 salariés Danone ont participé aux journées de collecte au sein des magasins Carrefour et Carrefour Market, contre 1 054 en 2009. Ils ont ainsi contribué à la collecte de l'équivalent d'1,5 millions de repas. 1 million de repas ont été cofinancés par Danone et Carrefour à la suite d'une opération promotionnelle en magasin. Enfin, le partenariat s'est traduit par un programme de mécénat de compétences avec 8 missions de professionnalisation des bénévoles Restos du Cœur encadrées par des salariés de Danone et des expériences d'immersion professionnelle de bénéficiaires des Restos du Cœur chez Danone Produits Frais France. Le partenariat se prolonge en 2011.

#### Share your Meal

Share your meal, programme d'engagement sociétal lancé par Danone Pologne en 2003, a connu en 2010 sa 8<sup>ème</sup> édition. Cette année, les enfants souffrant de malnutrition ont pu bénéficier d'un million de repas, ce qui porte le compteur à 10 millions de repas depuis la mise en place du programme.

Le programme est fondé sur un principe de «cause related marketing» : le consommateur peut aider les enfants souffrant de malnutrition grâce à l'achat de produits Danone. 84% des Polonais sont aujourd'hui sensibilisés au programme Share your Meal, notamment grâce aux efforts de communication et aux campagnes télévisées.





La visibilité de Danone Pologne en tant qu'instigateur du projet s'est accrue, passant de 44% en 2009 à 50% en 2010. La filiale implique différentes parties prenantes dans le projet, principalement ses employés, dont l'engagement est passé de 23% en 2009 à 36% cette année, permettant la collecte de 488 tonnes de nourriture au niveau national.

### **Milky Start**

Milky Start, premier produit assorti d'une mission sociale en Pologne lancé par Danone et ses partenaires (Biedronka et Lubella, ainsi que l'institut scientifique Mother and Child) en 2006, a atteint cette année les 10 000 portions achetées par jour par les familles les plus pauvres du pays.



Ce porridge au lait a été conçu pour les enfants appartenant au groupe socio-économique du «bas de la pyramide», souffrant par conséquent de problèmes de santé liés à la malnutrition. Milky Start est spécialement enrichi notamment en vitamines, fournissant ainsi jusqu'à 25% des apports journaliers recommandés de certaines vitamines et minéraux. L'augmentation des ventes en 2010 (+177% par rapport à 2009) a été rendue possible par des actions clé lancées en 2009 : amélioration de la formulation du produit, introduction de nouveaux arômes, mais aussi lancement de différentes campagnes de communication.

### **Les instituts Danone**

Par ailleurs les Instituts Danone, organisations à but non lucratif, rassemblent plus de 250 experts indépendants dont des scientifiques, des médecins et des personnalités du monde de la nutrition et ont pour mission :

- d'encourager la recherche en nutrition ;
- d'informer et de former les professionnels de santé sur des sujets liés à l'alimentation ;
- de participer, par des actions d'éducation et d'information, à l'amélioration de l'alimentation de la population.

Pour en savoir plus : [www.danoneinstitute.org](http://www.danoneinstitute.org)

Depuis 1991, près de 1 000 projets de recherche ont été financés par les Instituts Danone et plus de 18 millions d'euros distribués en prix et bourses de recherche. En 2010, près d'un million d'euros a ainsi été attribué pour soutenir la recherche en nutrition.

Ils organisent par ailleurs annuellement une quinzaine de conférences scientifiques et pratiques, publient de nombreux ouvrages et lettres d'information afin de faire bénéficier les praticiens, journalistes et professionnels de l'éducation des dernières avancées scientifiques en nutrition.

Pour en savoir plus : [www.danoneinstitute.org](http://www.danoneinstitute.org)

## Impacts économiques et impacts indirects

### EC9

#### 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, appuis 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 et notamment aux consommateurs à faibles revenus ;
- participer au maintien de l'activité et de l'emploi en réindustrialisant les sites du groupe qui font l'objet de restructurations.

Danone a depuis toujours engagé dans ses filiales de nombreuses actions (exemples l'APIEME à Evian, le CEPIV à Volvic, l'Usine AQUA de Klaten en Indonésie, ...) visant au développement économique et social des territoires sur lesquels le groupe est implanté.

Le groupe a décidé de systématiser ces nombreuses démarches et de leur donner plus d'ampleur en créant en avril 2009 le **Fonds Danone pour l'Ecosystème**. (voir pages 62 à 65)

Ce Fonds a vocation à élargir le double projet économique et social pour renforcer et développer l'activité des partenaires de Danone qui constituent son écosystème : producteurs agricoles, fournisseurs et sous-traitants, opérateurs de transport ou de logistique, distributeurs.

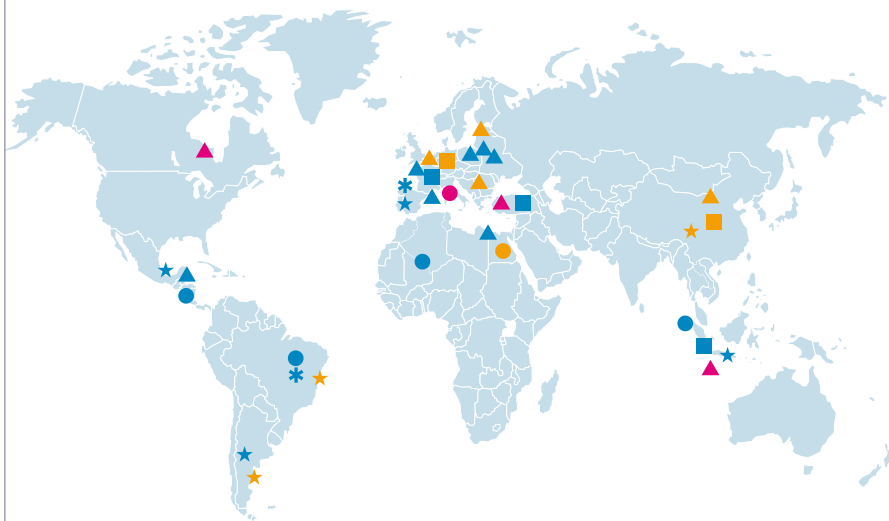
Ce Fonds alimenté par une dotation initiale de 100 millions d'euros bénéficie d'un abondement annuel de 1% du bénéfice net. Il finance des initiatives diverses identifiées par les filiales dans les territoires où le groupe opère : des programmes de développement de compétences chez les fournisseurs locaux, des créations d'activités en lien avec les métiers de Danone (micro-entreprises de distribution alimentaire par exemple), des programmes d'insertion à l'emploi autour des usines.

A la fin de l'année 2010, 20 projets ont été validés soit 11,4 millions d'euros engagés et 12 000 bénéficiaires. L'intérêt montré par les filiales pour les projets de co-création ainsi que la qualité de l'idée de départ sont des éléments moteurs sur lesquels il est nécessaire de capitaliser. Cela amène à faire évoluer la vision de la responsabilité sociale au sein des filiales et participe à la transformation des pratiques dans les domaines des achats, de la distribution et de l'offre produit.

34 PROJETS,  
20 VALIDÉS.

11,4 M€  
ENGAGÉS,  
12 000  
BÉNÉFICIAIRES  
DIRECTS.

16  
PARTENAIRES/  
ONG.



- ▲ Recyclage
- Territoire
- Distribution
- \* Services à la personne
- ★ Approvisionnements
- Projets validés
- Projets à l'étude
- Idées

# INDICATEURS DE PERFORMANCE

## Environnementale

OBJECTIFS 2000-2010	157
MATIÈRES	160
ÉNERGIE	161
EAU	164
BIODIVERSITÉ	166
ÉMISSIONS, EFFLUENTS ET DÉCHETS	171
PRODUITS ET SERVICES	177
RESPECT DES TEXTES	180
TRANSPORTS	181
LA GOUVERNANCE	183



## Objectifs 2000-2010

En 2001, des objectifs chiffrés ont été fixés à l'ensemble du groupe pour la période 2000-2010 (programme «usines sobres») : 20% de réduction des consommations d'énergie, 30% de réduction des consommations d'eau, 10% de réduction du poids des emballages et un niveau de valorisation des déchets usines à 80%. En 2010, le processus de reporting a été renforcé grâce à une forte implication de chacune des divisions pour assurer la remontée des données environnementales des usines du groupe. La préparation du reporting a été également renforcée permettant de progresser encore sur le taux de couverture et la fiabilité des données. Ainsi, le taux de couverture du nombre d'usines participantes est passé de 86% à 94% induisant une évolution du mix énergétique. Ces sites supplémentaires se situent notamment en Chine, en Iran, en Corée, aux USA, au Mexique et au Danemark.

### Consommation globale d'eau dans les usines

En 2010, la consommation d'eau dans les usines (1,3 m<sup>3</sup>/t) a été réduite de 11%, principalement du fait des bonnes performances des pôles Eaux et Nutrition Infantile.

Intensité de consommation d'eau liée au process industriel (en m<sup>3</sup>/tonne de produit)



**Objectif 2010 vs 2000 (-30%) : 1,56 m<sup>3</sup>/t**

L'objectif de réduction de 30% est dépassé avec une baisse de 41%.

### Consommation globale d'énergie thermique dans les usines

Intensité en énergie thermique dans les usines (en kWh/tonne de produit)



En 2010, le groupe a réduit son intensité de consommation d'énergie thermique à 90,0 kWh/t, soit une réduction de 3,9% par rapport à 2009.

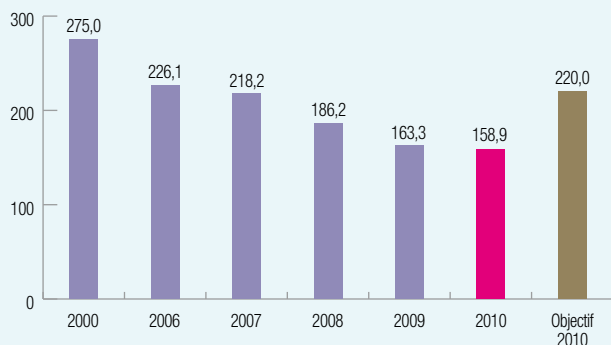
**Objectif 2010 vs 2000 (-30%) : 118,5 kWh/t**

L'objectif de réduction de 30% est dépassé avec une baisse de l'intensité de 47%.

## Objectifs 2000-2010

### Consommation d'énergie totale dans les usines

Intensité de la consommation en énergie totale dans les usines (en kWh/tonne de produit)



#### Objectif 2010 vs 2000 (-20%) : 220 kWh/t

Le Plan Nature 2008-2012 de réduction des émissions de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) a accéléré l'orientation des usines vers une meilleure performance énergétique. L'objectif de réduction de l'intensité énergétique de 20% est dépassé avec une baisse de 42%.

### Déchets valorisés dans les usines

Valorisation des déchets dans les usines



En 2010, le groupe a poursuivi sa politique de valorisation des déchets et atteint 86,1%. Cette valorisation peut s'effectuer via le recyclage, la réutilisation des déchets ou encore le compostage.

#### Objectif 2010 : 80% de valorisation des déchets des usines

L'objectif 2010 est dépassé avec une valorisation qui atteint 86,1% en 2010.




## 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 pré-requis pour obtenir le plus haut niveau de performance dans le cadre des audits environnementaux **GREEN** réalisés par la société ERM (*voir page 42* «Maîtriser et renforcer les fondamentaux»). Fin 2010, 88 sites sur 157 sont certifiés ISO 14 001.

Le taux de couverture des sites ayant reporté les données est passé de 86% en 2009 à 94% en 2010 (+8pts).

Dans les tableaux ci-après, les données 2009 et 2010 communiquées sont les données historiques :

- pour les données 2009, le taux de couverture représente 95% du chiffre d'affaires 2009 du groupe ;
- pour les données 2010, le taux de couverture représente plus de 98% du chiffre d'affaires 2010 du groupe.

	2010	2009
Nombre total de sites	157	167
Nombre total de sites certifiés ISO 14001	<b>88</b> 	85
Pourcentage de sites certifiés ISO 14001	56%	51%
Couverture (Pourcentage de sites ayant reporté des données)	94%	86%

 Chiffres 2010 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

## La démarche d'amélioration continue est soutenue par les investissements de Danone

En 2010, les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés à 30 millions d'euros (contre 34 millions en 2009 et 38 millions en 2008).

Ces investissements concernent (en ordre décroissant) :

- les économies d'énergies et le passage à des énergies renouvelables (en particulier sur le traitement des déchets de station d'épuration) ;
- la gestion durable de l'eau, du sol, de l'air et des déchets ;
- l'éco-conception des produits et des emballages.

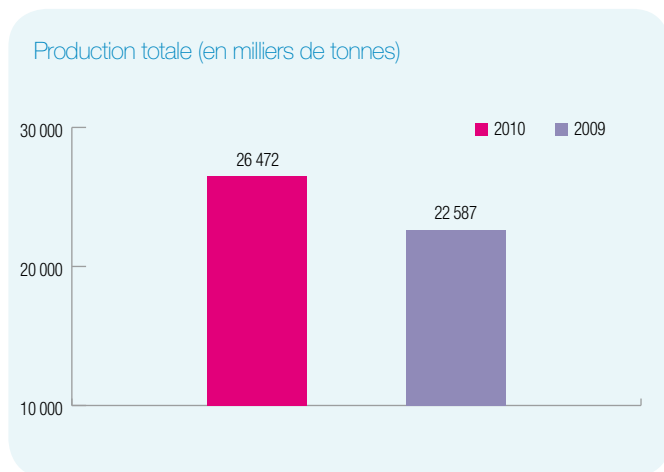
## Matières

### EN1 Consommation de matières en poids ou en volume

	2010	2009	Variation 2009-2010
Production totale (milliers de tonnes)	<b>26 472</b> ✓	22 587	+17%

✓ Chiffres 2010 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

La production totale en tonnes a augmenté de 17% en raison notamment d'une hausse de la production du pôle Nutrition Infantile.



### EN2 Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées

Environ un tiers des emballages primaires et secondaires sont issus de matériaux recyclés dans les pôles Eaux et Produits Laitiers Frais. Le carton utilisé par le pôle Eaux provient, pour plus de 80%, de fibres recyclées et ce taux atteint 99% dans le pôle Produit Laitiers Frais.

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 la fin 2010, la part mondiale de rPET s'élève à 10%. Pour exemple, les bouteilles d'Evian comprennent, selon les formats, entre 35% et 50% de rPET.

Division Eaux	2008	2009	2010	Objectif 2011
% rPET (g rPET/g PET)	4%	8%	10%	minimum 20%

## Energie

### EN3

#### Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire

MWh	2010	2009
Gaz naturel	1 502 693	1 394 304
Fuel lourd	351 496	354 226
Fuel domestique	85 028	44 971
Butane / propane	71 888	81 871
Charbon	243 194	183 031
Autres sources	20 907	30 747
Consommation d'énergie thermique	<b>2 383 532</b> ✓	2 116 476

✓ Chiffres 2010 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

L'augmentation en volume de la consommation thermique (+12,6%) a été plus faible que l'augmentation globale de la production du groupe (+17%).

Cela illustre une amélioration de l'intensité énergétique thermique passant en 2010 à 90,00 KWh/tonne de produit, soit un progrès de 3,9%. Cette évolution est le résultat de plans de progrès continus et de la mise en place de nouvelles solutions plus vertueuses pour l'environnement.

Les pratiques de co-génération se développent afin de faire évoluer favorablement le mix énergétique des usines.

La consommation d'énergie thermique communiquée dans le tableau EN3 inclut la vapeur achetée, présentée dans l'indicateur EN4.

### EN4

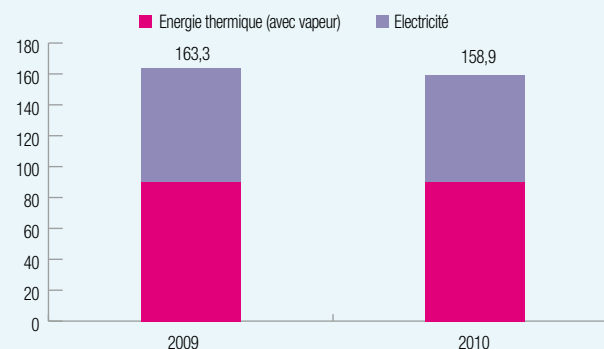
#### Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire

MWh	2010	2009	Variation 2009-2010
Energie thermique (avec vapeur)	2 383 532	2 116 476	13%
Electricité	<b>1 822 740</b> ✓	1 573 049	16%
Energie totale	4 206 272	3 689 525	14%

✓ Chiffres 2010 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

L'efficacité énergétique continue de progresser. L'année 2010 se caractérise par une amélioration de 2,7% par rapport à l'année précédente, malgré un effet mix énergétique défavorable (intégration de nouveaux sites dans le reporting). Voir l'indicateur EN16 pour plus d'informations.

Intensité énergétique totale (KWh/tonne de produit)



## Energie

---

### 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 au sein du pôle Produits Laitiers Frais de 9,6%.
- L'optimisation de l'utilisation des énergies  
Par exemple, l'intensité électrique s'est améliorée au sein du Pôle Nutrition Infantile de près de 4,7%.

Le partage des meilleures pratiques et l'émulation entre les usines ont permis en 2010 de renforcer cette dynamique d'amélioration.

Au sein du pôle Produits Laitiers Frais, le déploiement des universités de l'énergie appelées «Energy Campus» se poursuit en réunissant des experts en énergie afin de déployer les meilleures pratiques dans l'ensemble des sites industriels. A date, cette démarche a déjà permis d'identifier 63 bonnes pratiques. En 2010, 7 réunions se sont tenues dans des sites différents - en Russie, en Turquie, en Afrique du Sud, en République Tchèque, en Afrique du Sud, au Canada et en Indonésie - afin de mobiliser toutes les zones géographiques. A chaque réunion, le site accueillant la réunion fait l'objet d'un audit et un plan d'actions 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.

L'initiative «Radar Energie», mise en place au sein du pôle Nutrition Infantile, vise également à optimiser les consommations en énergie des sites. Dans chaque site, un responsable de l'énergie est désigné pour identifier les gaspillages et proposer des solutions plus efficaces et plus respectueuses de l'environnement. Chaque responsable énergie s'engage à partager deux fois par an, avec le reste du réseau, les meilleures pratiques mises en place sur son site. Une des bonnes pratiques identifiée permet une conduite optimale du processus de pasteurisation du lait.

Ces efforts ont conduit à une amélioration de l'efficacité énergétique totale supérieure à 6% pour l'ensemble du pôle Produits Laitiers Frais par rapport à 2009.

## 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**

Plusieurs sites ont opté pour des installations de cogénération afin de produire de l'électricité ou de la vapeur en substituant les énergies fossiles. Sur le site de Bierun en Pologne (pôle Produits Laitiers Frais), cette pratique permet d'éviter l'émission d'environ 5 400 tonnes de CO<sub>2</sub> chaque année.

Au Brésil, un projet de production de biomasse, permettant de remplacer les énergies fossiles utilisées pour la production d'électricité et de chaleur devrait être opérationnel d'ici 2012. Ce projet repose sur l'utilisation d'une biomasse disponible en grande quantité et renouvelable. Il utilise exclusivement des ressources naturelles bénéficiant d'une certification durable et devrait éviter l'émission de 18 000 tonnes de CO<sub>2</sub>. En effet, l'empreinte CO<sub>2</sub> de la biomasse est de l'ordre de 15g CO<sub>2</sub>/KWh alors que celle du fuel est estimée à 300g CO<sub>2</sub>/KWh. Par ailleurs, ce projet a aussi des impacts positifs au niveau local puisqu'il permet d'assurer une certaine pérennité des débouchés pour les plantations locales.

Deux projets similaires ont fait l'objet d'études de faisabilité poussées, en Irlande dans le pôle Nutrition Infantile (Macroom) et en France dans le pôle Eaux (Volvic). Ces deux projets n'ont malheureusement pas encore vu le jour car ils n'ont pas réuni à date les conditions nécessaires pour être économiquement viables. De nouveaux projets sont en cours d'exploration.

## SUPP EN7

### **Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues**

*Voir indicateur EN6.*

## Eau

### EN8 Volume total d'eau prélevé, par sources

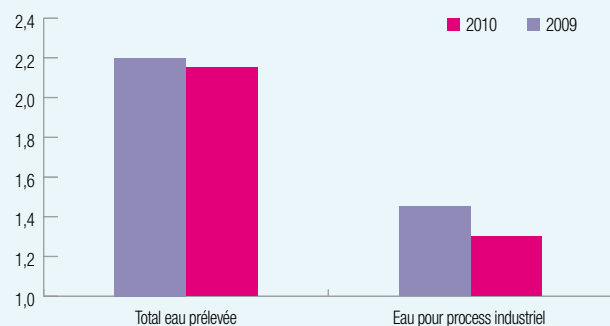
Milliers de m <sup>3</sup>	2010	2009
Total eau prélevée sur le milieu environnant (eau pour process de production et produits) dont :	56 253	50 204
· eau de forage	41 366	36 526
· eau de ville	11 470	10 312
· eau de rivière	3 417	3 367

L'eau totale prélevée comprend à la fois l'eau utilisée pour le processus de fabrication et l'eau utilisée dans la formulation des produits.

Milliers de m <sup>3</sup>	2010	2009
Consommation d'eau liée au process industriel	34 850 ✓	33 334

✓ Chiffres 2010 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

Intensité de la consommation d'eau (en m<sup>3</sup>/tonne de produit)



Les pratiques d'amélioration de la gestion et d'utilisation des ressources en eau se sont poursuivies dans l'ensemble des pôles. Le ratio d'utilisation de l'eau s'améliore ainsi de 11% entre 2009 et 2010 (1,3 m<sup>3</sup>/t), en particulier grâce aux bonnes performances des pôles Eaux et Nutrition Infantile.

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 de mesure de l'empreinte en eau développé en collaboration avec Quantis (DROP) est basé sur une approche d'Analyse de Cycle de Vie. Il prend en compte l'inventaire des consommations à chaque stade d'élaboration du produit (ingrédients, emballage, 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 m<sup>3</sup> 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 m<sup>3</sup> équivalent. Cette nouvelle approche pour la mesure de «l'empreinte en eau» exhaustive et régionalisée fait partie du débat pour l'élaboration des normes internationales ISO en cours (dont la finalisation est prévue en 2013).

Cet outil, déjà testé sur plusieurs produits en France et en Argentine, sera déployé à terme dans les pôles Eaux et Produits Laitiers Frais. Il permettra d'identifier les leviers d'amélioration de l'empreinte en eau du groupe sur l'ensemble du cycle de vie des produits.



## SUPP EN9

### Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements

*Voir indicateur EN8 pour les différentes origines de l'eau utilisée.*

Sur les 56 millions de m<sup>3</sup> d'eau prélevée, Danone utilise environ 21 millions de m<sup>3</sup> d'eau pour la formulation de ses produits finis (hors processus industriel), provenant essentiellement des 81 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 des sources et décrit avec précision les principes de l'application par toutes les filiales à travers le monde. Ces principes d'application font l'objet d'un diagnostic systématique pour chaque source, ainsi que de plans d'actions spécifiques. L'évaluation des sites est réalisée grâce à 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.

Le pôle Eaux a 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.

*Voir 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).

Des investissements ont été réalisés dans plusieurs sites afin de mieux récupérer l'eau, notamment sur le site de Bailleul en France. Cette usine a en effet réalisé des investissements sur la station de NEP (Nettoyage En Place) qui a permis de réduire la consommation sous le seuil de 2m<sup>3</sup> par tonne.

## Biodiversité

La biodiversité désigne l'ensemble des composantes du vivant, au niveau des espèces, des gènes et des écosystèmes. En 2005, la publication du rapport sur **l'Évaluation des écosystèmes** pour le millénaire, mené sous l'égide des Nations Unies, a mis en lumière la variété des services rendus par les écosystèmes. Ce travail a permis d'identifier et de classer différents types de services :

- services d'approvisionnement (fourniture d'aliments, de bois, etc.) ;
- services de régulation (cycle de l'eau, régulation climatique, etc.) ;
- services de support (production primaire, sols, etc.) ;
- services culturels (éducation, récréation, etc.).

Les activités de Danone dépendent, directement ou indirectement, de ces services (exemples : fourniture d'une eau minérale naturelle, approvisionnement en énergie des sites ou encore pour la fourniture des matières premières). Par nature, les activités du groupe sont en interdépendance avec les écosystèmes. C'est pourquoi Danone fait de la préservation de la biodiversité une de ses priorités, y compris en dehors du périmètre de ses sites industriels, et conduit des actions de protection en partenariat avec de nombreuses ONGs.

## 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.

En France, 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. Par ailleurs, 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.

De plus en 2010, Evian, l'**APIEME**, le département de Haute-Savoie et la Communauté de Communes du Pays d'Evian ont signé une convention cadre relative à «La maîtrise environnementale de l'entretien routier en période hivernale sur le Canton d'Evian». L'objet de cette convention est de minimiser au maximum l'utilisation de sel sur les routes en hiver afin d'éviter la contamination du sol et des eaux par les chlorures. La signature de cette Convention traduit donc une évolution concrète des pratiques de gestion du réseau routier à l'échelon local qui aura un impact positif sur la biodiversité.

En 2010, marchant sur les traces de l'**APIEME** à Evian, du CEPIV à Volvic et de l'association de Lanjaron en Espagne, l'association «La Bulle Verte», rassemblant Badoit et les communes de Saint-Galmier, Chamboeuf et Saint-Médard-en-Forez, a été créée. Cette initiative a pour objectif de mettre en œuvre des actions garantissant la pérennité de la ressource en eau minérale naturelle. Plusieurs axes d'actions ont déjà été identifiés dont les deux principaux sont la maîtrise des eaux usées et les activités agricoles. Des réalisations concrètes sont prévues dès 2011, notamment des actions de réhabilitation sur le réseau d'assainissement et un diagnostic des exploitations d'élevage.

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 Uruguay, la source de **Salus**, qui jaillit dans la Sierra de la Coronilla, se trouve également dans une réserve naturelle difficile d'accès et particulièrement préservée.

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 **Molay** 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 par 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 nécessaire et 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 ces agriculteurs partenaires, la démarche FaRM (voir l'indicateur EN26 relatif aux initiatives prises pour le développement d'une agriculture durable), permettant d'améliorer et d'auditer leurs pratiques environnementales (consommation 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

*Voir 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

La Biodiversité est l'un des cinq axes stratégiques du Plan Nature du groupe.

#### **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, Danone parraine une thèse depuis 2006 avec l'INRA sur l'impact de la biodiversité de la prairie sur la composition en micro nutriments du lait. 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.

#### **Les actions du Fonds Danone pour la Nature**

Pour mener à bien ses projets de compensation, Danone s'est doté d'un outil propre en 2008 : le Fonds Danone pour la Nature, en partenariat avec **UICN** international et la convention de **Ramsar**. Ce fonds a 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 CO<sub>2</sub>.

## Biodiversité

Le Fonds Danone pour la Nature a engagé deux nouveaux programmes en 2010 en Inde. Dans le delta du Gange, Danone accompagne une ONG qui travaille avec les communautés locales pour restaurer les mangroves aux Sundarbans. Cette région accueille une très grande diversité biologique, à la fois végétale et animale dont le tigre du Bengale. Dans la Vallée d'Araku, Danone s'est engagé dans un projet d'agroforesterie au bénéfice des producteurs locaux en partenariat avec la fondation Naandi. En Afrique, Le Fonds Danone pour la Nature continue de soutenir l'ONG **Oceanium** pour la restauration de mangroves au Sénégal.

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. Danone accompagne également un programme d'agroforesterie sur le plateau des Batéké en République Démocratique du Congo.

### L'eau et la biodiversité

*Voir l'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.



## Emissions, effluents et déchets

### EN16

#### Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (t éq. CO<sub>2</sub>)

Emissions totales de CO <sub>2</sub> en t éq. CO <sub>2</sub> (Protocole Kyoto - périmètre 1)	2010	2009 <sup>(*)</sup>
Emissions de CO <sub>2</sub>	526 604	490 396
Emissions de CH <sub>4</sub>	1 255	1 160
Emissions de N <sub>2</sub> O	532	553
Emissions de HFC	2 301	1 355
<b>Emissions totales</b>	<b>530 692</b> ✓	493 463

✓ Chiffres 2010 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

(\*) Valeurs 2009 recalculées selon la méthodologie du GHG Protocol Initiative 2010. Aussi, les émissions liées à la consommation de HCFC et de CFC n'ont pas été prises en compte et les facteurs d'émission ont été actualisés.

Les émissions totales des usines augmentent avec la hausse de la production du groupe (+17%) par rapport à 2009. Par contre, l'intensité en carbone continue de s'améliorer pour les usines et diminue d'environ 8% grâce au plan de réduction 2008-2012.

### EN17

#### Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (t éq. CO<sub>2</sub>)

kg éq. CO <sub>2</sub> /kg produit périmètre responsabilité Danone (sites industriels, emballages et fin de vie, transport et stockage)	Objectif 2008/2012	Réel 2009/2010	Cumulé 2008/2010
groupe Danone	- 30%	- 9%	- 22%

En 2010, l'objectif de 7% a été dépassé avec une réduction de 9%. Pour 2011, des objectifs ont été fixés pour l'ensemble des filiales du groupe visant une réduction moyenne d'environ 7%.

#### Empreinte carbone de Danone

Au cours de l'année 2010 un accent tout particulier a été mis sur la mesure des émissions de gaz à effet de serre. En effet, c'est la volonté du groupe de pouvoir calculer, suivre et analyser les émissions tout au long du cycle de vie de ses produits d'une façon systématique et rigoureuse, à l'image de ce qui est fait dans le domaine de la finance en ce qui concerne l'analyse des coûts. Ceci implique une connaissance détaillée des sources des émissions comme condition préalable à l'acquisition d'une maîtrise des leviers d'action pour réduire lesdites émissions.

Dans ce sens, le travail réalisé pendant l'année a été concentré sur les points suivants :

- clarification des règles de calcul des émissions ;
- création d'une méthodologie de consolidation des données CO<sub>2</sub> au niveau des pôles et groupe ;
- fiabilisation des données remontées par les filiales ;
- adéquation des règles internes de calcul aux divers protocoles existants dans le marché.

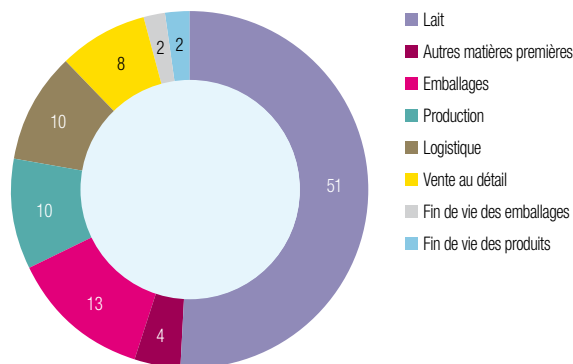
## Emissions, effluents et déchets

Egalement, on obtient les estimations suivantes en g équivalent CO<sub>2</sub> par kg de produit pour le groupe et par division.

Ces données ont servi de base à la fixation des objectifs du plan Nature (la définition Danone de la responsabilité directe intègre l'ensemble des émissions liées aux activités transports, emballages, usines, distribution et fin de vie des emballages).

L'impact le plus important provient de l'utilisation des matières premières agricoles ; viennent ensuite l'emballage et le transport. L'impact de la production ne représente que 13%.

Empreinte carbone du pôle Produits Laitiers Frais (en %)

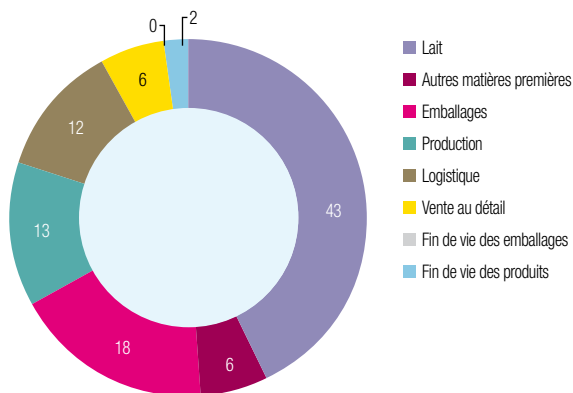


**Scope Total :** 1 619 g éq. CO<sub>2</sub>/kg produit

**Scope responsabilité directe Danone :**

593 g eq CO<sub>2</sub>/kg produit

Empreinte carbone au niveau du groupe (en %)

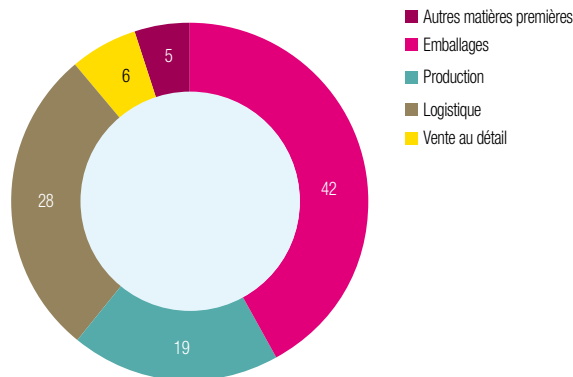


**Scope Total :** 539 g éq. CO<sub>2</sub>/kg produit

**Scope responsabilité directe Danone (sites industriels, emballages et fin de vie, transport et stockage) :**

240 g eq CO<sub>2</sub>/kg produit

Empreinte carbone du pôle Eaux (en %)

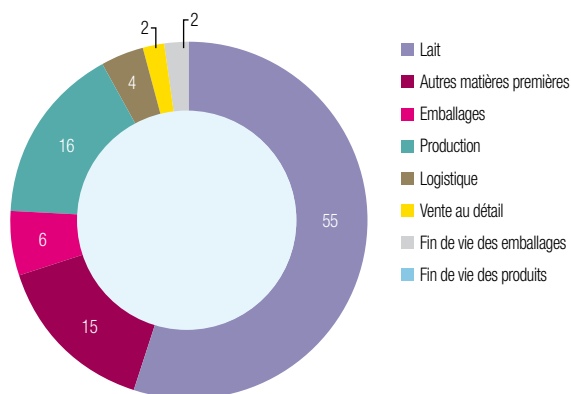


**Scope Total :** 124 g éq. CO<sub>2</sub>/kg produit

**Scope responsabilité directe Danone :**

112 g eq CO<sub>2</sub>/kg produit

Empreinte carbone du pôle Nutrition Infantile (en %)

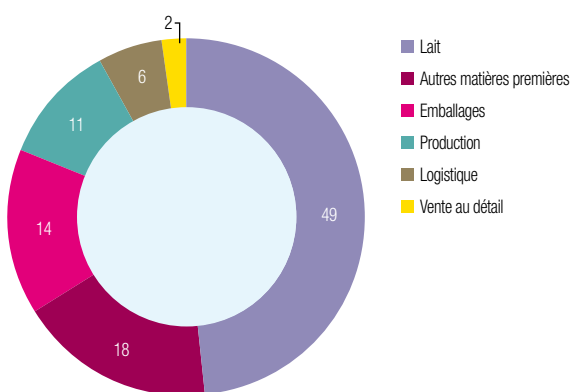


**Scope Total :** 6 410 g éq. CO<sub>2</sub>/kg produit

**Scope responsabilité directe Danone :**

1 819 g eq CO<sub>2</sub>/kg produit

Empreinte carbone du pôle Nutrition Médicale (en %)



**Scope Total :** 2 844 g éq. CO<sub>2</sub>/kg produit

**Scope responsabilité directe Danone :**

884 g eq CO<sub>2</sub>/kg produit

## SUPP EN18

### Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues

La mesure de l’empreinte de carbone est effectuée 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 permet d’évaluer l’avancement de la réduction des émissions de gaz à effets de serre par rapport aux objectifs établis dans le cadre du Plan Nature, sur l’ensemble des activités sous la responsabilité directe de Danone (à savoir les sites industriels, les transports, les emballages et leur fin de vie). La réduction consolidée des émissions a ainsi atteint 9% en 2010 par rapport à 2009.

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, 66 pactes carbones ont été signés à ce jour par les fournisseurs du pôle Produits Laitiers Frais, ce qui représente 50% de la valeur des achats pour les fournisseurs d’emballages et de matières premières. Des efforts continus sur l’année 2010 ont permis la signature de 33 Pactes Carbone pour les pôles Nutrition Infantile et Médicale, soit 37% de la valeur des achats d’emballages et de matières premières. Un plan de déploiement concernant le pôle Eaux a été amorcé et sera poursuivi au cours de l’année 2011.

## Emissions, effluents et déchets

A terme, l'ambition de Danone est de travailler avec l'ensemble de ses fournisseurs stratégiques.

Deux exemples de Pactes Carbone :

### Graham : un plan d'actions pour réduire les émissions liées aux emballages

En juin 2010, Graham, fournisseur d'emballages de Danone, s'est engagé à effectuer un bilan carbone afin d'identifier les principaux postes d'émission avec le support de l'ADEME. Graham a annoncé des objectifs de réduction et plusieurs sites Danone livrés par Graham voient déjà leur empreinte carbone liée aux emballages diminuer : à Rotselaar en Belgique, la réduction est estimée à 5% entre 2009 et 2010 tandis qu'à Aldaya en Espagne, elle est évaluée à environ 13%. L'amélioration est notable sur plusieurs produits dont Danacol, avec une réduction de 5,2 g CO<sub>2</sub>/bouteille sur la même période.

### Agrana : un plan d'actions pour réduire les émissions liées au transport et à l'énergie

Depuis octobre 2009, Agrana, fournisseur de fruits de Danone a mis en place un plan d'actions pluri-annuel en France, et adopté des objectifs ambitieux. Le fournisseur s'est en effet engagé à réduire de 20% les émissions de t éq. CO<sub>2</sub> liées au transport, de 16% celles liées à l'utilisation d'énergie. Ces différents objectifs, sur son périmètre industriel direct, représentent une diminution globale estimée à 7,5% sur une période de cinq ans.

## EN19

### Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids

t éq. CFC	2010	2009
CFC	0,58	0,44
HCFC	0,46	0,39

Cette année, les émissions liées à l'utilisation de substances réfrigérantes ont augmenté. Cette hausse est due au fait que l'utilisation des substances réfrigérantes n'est pas constante et plusieurs sites ont dû recharger leurs stocks cette année. 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.

Des études réalisées en 2010 par le pôle Produits Laitiers Frais ont montré que la chaîne du froid représente, selon les pays, entre 5% et 12% de l'empreinte CO<sub>2</sub> totale. Une étude de cas portant sur les yaourts Activia en Allemagne, a permis d'identifier la répartition des émissions dans la chaîne : le stockage en magasin (50% à 70%), le stockage en entrepôt (10% à 16%) et les usines Danone (5% à 20%). Le pôle Produits Laitiers Frais a déjà anticipé en France l'interdiction totale des gaz réfrigérants R22 (fréon) à effet de serre, fixée au 31/12/2014. Les 5 usines en France ont ainsi remplacé le fréon par un réfrigérant naturel, l'ammoniac.

En 2010, à travers l'**initiative BCool**, Danone a entamé une campagne de renouvellement de son parc de frigos (estimé à 150 000 unités) afin de faire en sorte qu'ils n'utilisent que des réfrigérants naturels, reposant sur des technologies CH ou CO<sub>2</sub>. Ceci permet de réduire à la fois les consommations énergétiques et les 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	2009
Consommation de NOx	1 334	1 206
Consommation de SOx	2 998	2 688

## EN21

### Total des rejets dans l'eau, par type et par destination

Milliers de tonnes	2010	2009
Rejet final de Demande Clinique en Oxygène (DCO)	<b>5, 320</b> ✓	5, 139

✓ Chiffres 2010 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 au cours de l'année 2010 avec une baisse de 11,7%. Plusieurs usines ont fait évoluer leur méthodologie de prélèvements pour renforcer la fiabilité de la mesure.

Par ailleurs, certains sites ont mis en place des pratiques originales en utilisant la DCO brute à des fins de production d'énergie. Le site de Stonyfield aux USA a adopté une méthode consistant à envoyer directement les déchets laitiers issus du processus de production dans les eaux usées. Ceci induit une augmentation de la DCO brute, qui est ensuite rentabilisée grâce à un procédé permettant la production de biogaz (biométhanisation). Ce système permet au site de recycler ses déchets organiques tout en rendant le site plus autonome au niveau énergétique. Stonyfield a ainsi réduit de 30% l'empreinte carbone de l'usine, tout en diminuant de façon drastique (-98%) ses boues d'épuration et ses coûts de fonctionnement.

## Emissions, effluents et déchets

### EN22

#### Masse totale des déchets, par type et par mode de traitement

	2010	2009
Quantité totale de déchets générés (en milliers de tonnes hors boues de STEP)	<b>277</b> ✓	238
Quantité totale de déchets éliminés par une filière spécifique (en milliers de tonnes hors boues de STEP)	238	204
Proportion de déchets valorisés dans une filière spécifique (hors boues de STEP)	86,1%	85,8%

✓ Chiffres 2010 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

### EN23

#### Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs

Un rejet accidentel de produits chimiques a eu lieu en 2010 sur un site du pôle Produits Laitiers Frais. L'accident a été maîtrisé rapidement et géré efficacement avec les autorités locales, aucun impact environnemental significatif n'est à déplorer.

### 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

Voir les indicateurs EN9, EN11 et EN14 relatifs aux sources d'approvisionnement en eau et la sauvegarde de la biodiversité.



## Produits et services

### 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 2010, plusieurs améliorations significatives ont été initiées. Au sein du pôle Produits Laitiers Frais, l'allègement des pots de yaourt a été rendu possible grâce à l'adoption d'une technique (FOAM) consistant à injecter des bulles d'air dans le pot, réduisant ainsi la quantité de plastique utilisée. Cette technique avait été déployée sur une quarantaine de lignes de production en 2009 et 55 lignes sont opérationnelles en 2010. La conversion d'une quinzaine de lignes supplémentaires est prévue en 2011. Cette technique a déjà permis de réduire l'empreinte carbone de 40 000 tonnes équivalent (t éq.) CO<sub>2</sub>.

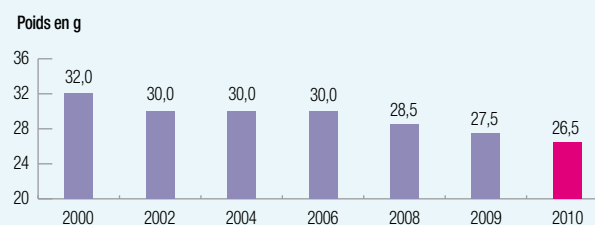
En avril 2010, deux marques emblématiques du groupe, Activia et Taillefine, ont supprimé les «cartonnettes» des pots de yaourt (format x4). Ce changement, qui concerne une cinquantaine de produits, permet d'éviter chaque année l'utilisation de 1 600 tonnes de carton, soit 2 500 teq CO<sub>2</sub>. Par ailleurs, lorsque le carton est nécessaire, celui-ci est produit à 99% à partir de fibres recyclées. D'autres projets majeurs sont prévus en 2011.

##### Des bouteilles toujours plus légères

Entre 2000 et 2010, la bouteille de Font Vella (Espagne) a perdu 17% de son poids, passant de 32g à 26,5g aujourd'hui.

Cet allègement a été rendu possible grâce à différentes innovations qui ont permis d'optimiser la répartition du plastique PET dans la préforme servant de support à la formation de la bouteille. Par ailleurs, plusieurs «astuces» concernant notamment le fond de la bouteille et la forme de la bague ont permis de réduire la quantité de plastique utilisée.

L'évolution du poids de la bouteille de Font Vella (1,5 l)



En France, la bouteille de Volvic est passée de 38g en 2000 à 30,5g en 2010 (- 19%). Les techniques ayant permis cette évolution concernent principalement, comme pour Font Vella, l'optimisation de la répartition du plastique PET dans la préforme. D'autres projets d'allègement sont prévus dans les années à venir.

L'évolution du poids de la bouteille de Volvic (1,5 l)



Le poids de la nouvelle bouteille d'Evian 1,5 l a été réduit de 12% entre 2009 et 2010, soit une réduction cumulée de son poids de plus de 40% depuis 1995.

## Produits et services

### 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. 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. A fin 2010, le taux d'incorporation moyen de rPET dans le pôle Eaux s'élève à 10% au niveau mondial. Par exemple, les bouteilles d'Evian comprennent, selon les formats, de 35% à 50% de rPET.

### 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 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. Un autre projet est en cours de développement en **Argentine**, avec les Cartoneros. Ces projets, qui allient enjeux sociaux et environnementaux, permettent à Danone de progresser sur l'utilisation du rPET tout en améliorant les conditions de travail et de rémunérations des chiffonniers.

### Des matériaux d'origine végétale

Danone prend des initiatives pour promouvoir les matériaux d'emballages issus de ressources renouvelables. En 2010, Volvic a lancé la première bouteille d'eau minérale à base de PET d'origine végétale. Les bouteilles Volvic 50 cl utilisent déjà 20% de PET d'origine végétale issus de résidus de canne à sucre. Cette bouteille reste recyclable à 100%.

Dans le pôle Produits Laitiers Frais, Stonyfield utilise pour certaines de ses lignes de production du plastique PLA, un matériau d'origine végétale produit à partir de maïs. De nouvelles initiatives seront lancées en 2011.

## Initiatives prises par Danone pour accompagner les agriculteurs vers une agriculture durable plus respectueuse de l'environnement.

L'agriculture durable est une agriculture compétitive et productive qui, au delà de la qualité et de la sécurité des aliments, prend en compte de manière équilibrée :

- le respect de l'environnement ;
- les retombées économiques et sociales sur le milieu local ;
- la rentabilité de l'exploitation agricole.

### Le Programme FaRMS.

Le programme FaRM (Farmers Relationship Management Software) a été renforcé au cours de l'année 2010 dans le pôle Produits Laitiers Frais avec la participation de nouveaux pays tel que la Turquie et l'Argentine. A date, plus de 6 500 producteurs laitiers sont impliqués dans cette démarche. 3 373 visites de fermes (audits) ont été réalisées dans une douzaine de pays en 2010. En 2011, au moins 3 nouveaux pays (Mexique, Brésil et Ukraine) rejoindront ce programme.

Ce programme permet d'accompagner les producteurs dans le déploiement de bonnes pratiques respectueuses de l'environnement et assure un suivi systématique des exploitations agricoles selon 10 critères environnementaux 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).

En 2010, la SAI a notamment travaillé sur la mesure des émissions de gaz à effets de serre de l'élevage. Ce travail a contribué au rapport publié en avril 2010 par la FAO.

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.

Six groupes de travail spécialisés ont été créés au sein de SAI (lait, fruits, légumes et pomme de terre, céréales, café, eau). 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.

### **Le 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.

## EN27

### **Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie**

*Voir indicateur EN2 sur l'utilisation de PET recyclé.*

## *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**

Danone a versé en 2010 des pénalités, amendes et dédommagements de tiers relatifs aux problèmes environnementaux sur un seul site pour un montant total de 111 000 euros.

## Transport

### 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. 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. Plusieurs bonnes pratiques ont ainsi été développées.

##### **Le transport ferroviaire**

Au sein du pôle Eaux, la massification ferroviaire est un axe stratégique majeur. Evian est la première gare privée de France. Fin 2010, le taux « fer / route » atteint 59% pour Evian et 34% pour Volvic. Avec la mise en place d'un entrepôt « embranché fer », le projet Quicksilver a permis une massification des trains entre Volvic et l'Allemagne. Ce projet a permis d'éviter environ 13 000 tonnes de CO<sub>2</sub> (équivalent à 26 000 trajets camions).

Des projets similaires ont été mis en place au sein du pôle Produits Laitiers Frais au Canada et aux Etats-Unis. D'autres projets sont en cours d'exploration en Italie et en Indonésie.

##### **L'optimisation du transport routier**

Au sein du pôle produits Laitiers Frais, le projet «Ecodrive» forme les chauffeurs à une conduite plus sûre et plus écologique en Allemagne et en Espagne. En Espagne, le projet devrait ainsi permettre une réduction de 15% des émissions en quatre ans.

Afin d'optimiser ses performances logistiques, notamment le taux de remplissage des camions et le rythme des trajets, le projet Hero a adopté des pratiques de co-logistique innovantes : au Royaume-Uni, Danone et Arla se sont ainsi associés afin de tirer partie des synergies possibles entre leurs activités.

Par ailleurs, l'outil «CoCo» (Coût/Carbone) permettant la modélisation des différentes options logistiques de distribution a été développé dans le pôle Produits Laitiers Frais afin de pouvoir choisir le mix des flux logistiques le plus efficient, économiquement et écologiquement. Cet outil est en cours de déploiement dans 15 pays.

Dans ce même esprit, Danone Eaux France a mis en place un «pilotage carbone» pour l'ensemble des flux gérés avec deux partenaires logistiques stratégiques, Norbert Dentressangle et Geodis.

##### **Le fret maritime**

Le travail avec Maersk (notamment le choix des bateaux les plus performants, la pratique du «slow steaming», etc) a permis de réduire l'empreinte carbone d'Evian et de Volvic de 5% en 2010, soit la moitié de la réduction de l'empreinte carbone liée à la logistique.

## Transport

### SUPP EN30 Total des dépenses environnementales par type

Dépenses environnementales	2010	2009	Variation 2009-2010
Contributions payées pour la collecte / recyclage des emballages (Eco Tax / DSD)	61 568	54 818	12%
Impôts et taxes	8 293	7 893	5%
Amendes et pénalités	1	19	-96%
Dédommagements de tiers	107	10	941%
Coûts de traitement industriel (déchet, eau, émissions atmosphériques)	23 399	21 741	8%
Autres coûts environnementaux (consulting, ISO 14001 certification, etc...) y compris frais de personnel	4 754	4 340	10%
Coûts de trading obligatoire d'émissions de CO <sub>2</sub>	9	29	-70%
Amortissements	5 339	3 740	43%
<b>Total</b>	<b>103 471</b>	<b>92 591</b>	<b>12%</b>

On constate une augmentation globale des dépenses environnementales, ce qui est sans doute lié à la prise en considération croissante de la société en général et des autorités en particulier, des problématiques relatives à l'environnement. En effet, les contributions et taxes sont en augmentation de respectivement 12% et 5%.

De même, les dépenses liées aux traitements industriels progressent, tout comme les investissements réalisés ces dernières années dans ce domaine au sein des usines du groupe. C'est aussi la raison pour laquelle on note une augmentation significative dans la ligne d'amortissements liés à ces améliorations.

Il faut aussi mentionner qu'en 2010, le groupe a adopté un nouveau mécanisme pour financer ses investissements à forte contribution environnementale, les «Green CAPEX», ou « Investissements Verts ». Son objectif est de rendre possible l'investissement dans des projets environnementaux ayant un retour sur investissement plus long que celui exigé dans le cadre d'investissements habituels. Les Green CAPEX permettent ainsi d'investir dans des projets qui n'auraient pas pu voir le jour si seuls les critères financiers classiques avaient été considérés. En 2010, une dizaine de projets ont été réalisés à travers ce dispositif. Ce changement démontre une fois de plus la volonté de Danone de prendre ses décisions avec une vision à moyen et long terme en faveur du développement durable.

## *La gouvernance*

### **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, 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 chacune de ses activités, création d'une direction Finance Nature. Par ailleurs, tous les Directeurs Généraux de filiales et les Directeurs du groupe ont désormais un objectif de réduction carbone intégré dans leur bonus. Enfin, l'indicateur CO<sub>2</sub> 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 a été renforcée par la nomination dans chaque filiale d'un «Carbon Master» chargé de conduire le Plan Carbone (mesure de l'empreinte, définition d'une ambition à trois ans).

### **Une communication environnementale responsable**

En 2010, Danone a structuré une réflexion sur l'encadrement des allégations environnementales du groupe en collaboration avec un partenaire externe, Futerra. Cette initiative vise à garantir que la communication environnementale du groupe respecte des guidelines rigoureuses dans chaque domaine identifié: changement climatique, eau, emballages, agriculture et biodiversité. Cet outil identifie, dans chaque cas, les critères à remplir pour pouvoir mettre en avant une allégation environnementale pour un produit donné et les erreurs à éviter. Un outil «Nature Claim Management» sera déployé dans tout le groupe en 2011.



# INDICATEURS DE PERFORMANCE

## Sociale

EMPLOI	185
RELATIONS ENTRE LA DIRECTION ET LES SALARIÉS	191
SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL	192
FORMATION ET ÉDUCATION	194
DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES	198



## Emploi

# LA1

### Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique

Au 31 décembre 2010, l'effectif du groupe s'élevait à 85 073 salariés (CDI + CDD), sans la filiale Unimilk acquise durant l'année 2010, et 100 995 salariés en incluant Unimilk.

Le tableau ci-dessous précise la répartition des effectifs par zone géographique et par pôle d'activité, ces données étant présentées en version historique des années 2008 à 2010.

Pour l'année 2010, les chiffres sont indiqués avec et sans la filiale Unimilk.

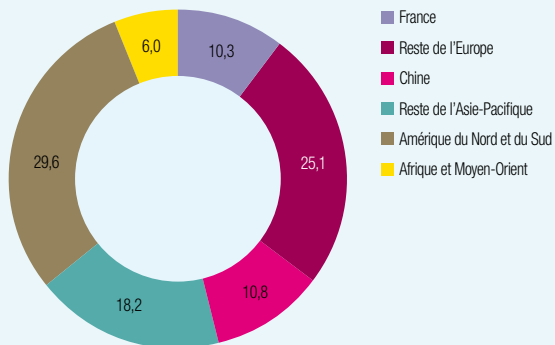
Effectifs totaux	Au 31 Décembre			
	2010 (avec acquisitions)	2010 (hors Unimilk)	2009 (*)	2008 (*)
Nombre total de salariés (hors intérimaires)	100 995	85 073 <input checked="" type="checkbox"/>	80 976	80 143
dont managers en %	15%	16%	16%	16%
<b>Par zone géographique</b>				
France	8,7%	10,3%	10,6%	10,9%
Reste de l'Europe	36,9%	25,1%	26,1%	25,7%
Chine	9,1%	10,8%	10,8%	9,9%
Reste de l'Asie-Pacifique	15,3%	18,2%	17,8%	18,2%
Amérique du Nord et du Sud	24,9%	29,6%	29%	28,3%
Afrique et Moyen-Orient	5,1%	6%	5,7%	6,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Par pôle d'activité</b>				
Produits laitiers frais	48,2%	38,5%	38,7%	38,9%
Eaux	35%	41,6%	41,1%	41,2%
Nutrition infantile	11%	13,1%	13,7%	13,9%
Nutrition médicale	4,5%	5,3%	5%	4,4%
Fonctions centrales	1,2%	1,5%	1,5%	1,6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(\*) Données historiques.

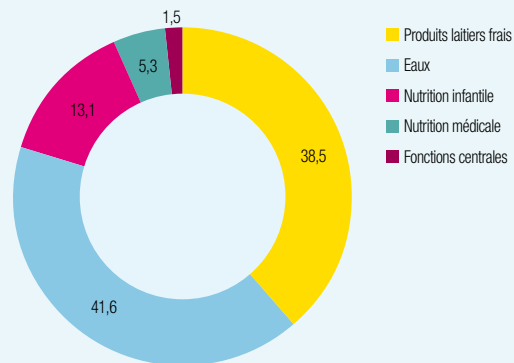
Chiffres 2010 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

## Emploi

Répartition des effectifs par zone géographique en 2010  
(en %, hors Unimilk)



Répartition des effectifs par activité en 2010  
(en %, hors Unimilk)



## Répartition des effectifs par contrats permanents, temporaires et intérimaires

Cette répartition entre effectif permanent et effectif temporaire (comprenant 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 acquisitions en 2010 des filiales Unimilk, Yocream et Womir SPA.

Effectifs moyens	2010		2009 (*)	
	Employés permanents	Employés temporaires	Employés permanents	Employés temporaires
<b>Total</b>	<b>84%</b>	<b>16%</b>	<b>84%</b>	<b>16%</b>
Europe	89%	11%	89%	11%
Asie	80%	20%	78%	22%
Reste du monde	84%	16%	84%	16%
<b>Par zone géographique</b>				
Afrique et Moyen Orient	87%	13%	89%	11%
Asie Pacifique	80%	20%	78%	22%
Europe de l'Est	88%	12%	88%	12%
Europe de l'Ouest	90%	10%	89%	11%
Amérique latine	82%	18%	82%	18%
Amérique du Nord	95%	5%	94%	6%
<b>Par pôle d'activité</b>				
Produits laitiers frais	83%	17%	85%	15%
Eaux	87%	13%	85%	15%
Nutrition infantile	78%	22%	76%	24%
Nutrition médicale	91%	9%	87%	13%
Fonctions centrales	94%	6%	94%	6%

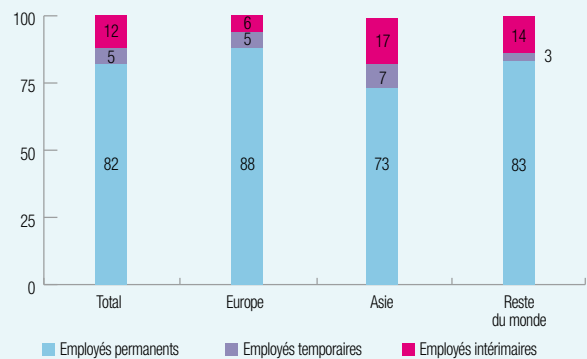
(\*) Données 2009 en base comparable.

## Emploi

Contrats permanents,  
temporaires et intérimaires au 31 12 2010

	Employés permanents	Employés temporaires	Employés intérimaires
<b>Total</b>	<b>82%</b>	<b>6%</b>	<b>12%</b>
Europe	88%	6%	6%
Asie	73%	9%	17%
Reste du monde	83%	3%	14%
<b>Par zone géographique</b>			
Afrique et Moyen Orient	86%	10%	5%
Asie Pacifique	73%	9%	17%
Europe de l'Est	87%	5%	7%
Europe de l'Ouest	88%	6%	6%
Amérique latine	81%	1%	17%
Amérique du Nord	93%	4%	3%
<b>Par pôle d'activité</b>			
Produits laitiers frais	82%	4%	14%
Eaux	83%	7%	10%
Nutrition infantile	76%	4%	19%
Nutrition médicale	81%	14%	5%
Fonctions centrales	93%	6%	1%

Répartition des effectifs par nature de contrats et zones géographiques (en %)



## Création nette d'emplois

Au 31 décembre 2010, en données historiques et hors acquisitions 2010, 3 480 emplois nets ont été créés, soit une croissance de 5,1% par rapport à fin 2009.

Celle-ci s'explique par :

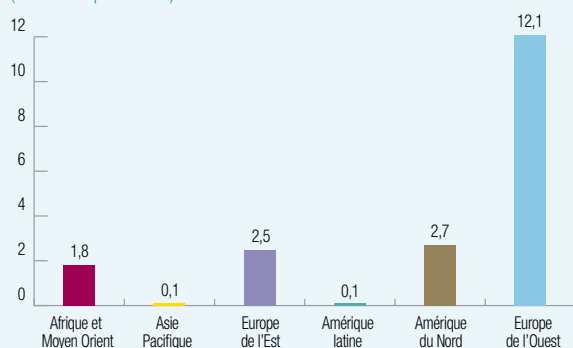
- une hausse d'effectifs dans trois pôles : nutrition médicale (+12,2%), eaux (+6,2%), produits laitiers frais (+4,6%) ;
- une stabilité des effectifs dans la Nutrition Infantile.

## Temps plein / temps partiel

	2010 (hors acquisitions)		2009 (*)	
	Employés à temps plein	Employés à temps partiel	Employés à temps plein	Employés à temps partiel
<b>Total</b>	<b>97,0%</b>	<b>3,0%</b>	<b>97,0%</b>	<b>3,0%</b>
Europe	92,3%	7,7%	92,6%	7,4%
Asie	99,9%	0,1%	99,5%	0,5%
Reste du monde	99,4%	0,6%	99,5%	0,5%
<b>Par zone géographique</b>				
Afrique et Moyen Orient	98,2%	1,8%	99,8%	0,2%
Asie Pacifique	99,9%	0,1%	99,5%	0,5%
Europe de l'Est	97,5%	2,5%	97,2%	2,8%
Europe de l'Ouest	87,9%	12,1%	88,6%	11,4%
Amérique latine	99,9%	0,1%	99,7%	0,3%
Amérique du Nord	97,3%	2,7%	96,9%	3,1%
<b>Par pôle d'activité</b>				
Produits laitiers frais	97,7%	2,3%	97,7%	2,3%
Eaux	98,0%	2,0%	98,0%	2,0%
Nutrition infantile	95,8%	4,2%	95,4%	4,6%
Nutrition médicale	89,0%	11,0%	88,9%	11,1%
Fonctions centrales	91,8%	8,2%	91,1%	8,9%

(\*) Données 2009 en base comparable.

% des salariés à temps partiel par zone géographique en 2010 (hors acquisitions)



Cette répartition est calculée par rapport aux effectifs inscrits au 31 décembre 2010 hors acquisitions (Unimilk, Yocream et Womir SPA).

Le recours au temps partiel concerne essentiellement l'Europe de l'Ouest.

## Emploi

### LA2

#### Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique

Cet indicateur est calculé, d'après l'accord signé avec l'UITA, en prenant en compte les recrutements externes et les départs.

Le taux de rotation sur l'année est de 20%. Les situations sont très contrastées selon les zones : de 8% en Europe de l'Ouest à 32% en Amérique latine. Le fort taux de rotation traduit la pression sur les profils qualifiés dans cette zone.

A périmètre comparable, le taux de rotation est stable entre 2009 et 2010.

Taux de rotation (**)	2010 (hors acquisitions)	2009 (*)
<b>Total</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
<b>Par zone géographique</b>		
Afrique et Moyen Orient	18%	15%
Asie Pacifique	17%	13%
Europe de l'Est	20%	20%
Europe de l'Ouest	8%	7%
Amérique latine	32%	39%
Amérique du Nord	17%	12%
<b>Par catégorie</b>		
OETAM (***)	21%	21%
Managers	15%	13%

(\*) Données 2009 en base comparable.

(\*\*) Cet indicateur est calculé, d'après l'accord signé avec l'UITA, en prenant en compte les recrutements externes et les départs.

(\*\*\*) 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.

### 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

Cet indicateur n'est pas suivi au niveau central.

Taux de sortie (****)	2010	2009 (*)
<b>Par sexe</b>		
Femmes	14%	14%
Hommes	18%	19%
<b>Par catégorie</b>		
OETAM (***)		
- dont femmes	15%	15%
- dont hommes	18%	20%
Managers		
- dont femmes	12%	13%
- dont hommes	14%	14%



## 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	2009
% de filiales	68%	68%

Salariés couverts par une convention collective	2010	2009
% de filiales	82%	82%

Ces chiffres sont donnés à périmètre comparable et calculés sur le périmètre des filiales employant au moins 100 salariés.

### 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.

## 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

Les comités santé-sécurité veillent au bon maniement des machines et des installations ainsi qu'à la conformité aux normes et standards. Le management de la sécurité passe par l'engagement visible des équipes de Direction sur le terrain, par la formation et par l'instauration des dialogues sécurité entre opérateurs et managers. L'information sur la couverture des comités santé-sécurité était remontée par site en 2009, elle est désormais remontée par filiale. En 2010, 80% des filiales de plus de 100 personnes ont des comités santé-sécurité, le pourcentage de salariés ayant des comités santé-sécurité dans leur filiale augmente fortement (de 81 à 89%). On note aussi une hausse significative des salariés dont la filiale organise des comités santé/sécurité tous les trimestres.

### 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 méthode de calcul des accidents du travail est fondée sur le nombre d'accidents avec arrêt d'au moins un jour rapporté au nombre d'heures travaillées en millions, et incluant les accidents des CDD, intérimaires, stagiaires. Le taux de fréquence d'accidents du travail s'élève à 3,0. La démarche concerne également depuis 2009 les salariés des sous-traitants intervenant sur les sites Danone. Le programme WISE, qui a permis au groupe de réduire son taux de fréquence d'accidents avec arrêt de travail de 50% de 2004 à 2008, continue à porter ses fruits : après avoir réduit son taux de fréquence avec arrêt de 24% en 2009, Danone récidive en 2010 (diminution de plus de 20% par rapport à 2009) avec pour la première fois un taux de fréquence de 3 accidents par million d'heures travaillées.

	2010			2009		
	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
<b>Distribution par pôle d'activités</b>						
Eaux	0	197	2,3	0	274	3,3
Produits laitiers frais	3	254	3,8	4	323	5,0
Autres	0	44	11,6	0	7	3,7
Nutrition infantile	0	42	1,8	1	84	3,2
Nutrition médicale	0	26	3,3	0	31	4,2
<b>Total Business Lines</b>	<b>3</b> ✓	<b>563</b>	<b>3,0</b> ✓	<b>5</b>	<b>719</b>	<b>3,9</b>
<b>Distribution par zones géographiques</b>						
Afrique et Moyen Orient	1	34	2,3	3	44	4,2
Asie Pacifique	0	24	0,4	1	44	0,8
Europe de l'Est	0	35	1,6	1	69	2,6
Europe de l'Ouest	0	245	8,0	0	274	9,8
Amérique latine	1	216	3,6	0	280	4,9
Amérique du Nord	1	9	2,2	0	8	2,3
<b>Total régions</b>	<b>3</b> ✓	<b>563</b>	<b>3,0</b> ✓	<b>5</b>	<b>719</b>	<b>3,9</b>

A noter : le nombre d'accidents mortels concerne uniquement les salariés Danone hors sous-traitants.

✓ Chiffres 2010 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**

En 2010, 96% des salariés disposaient d'une assurance contre les risques majeurs (décès, invalidité) et 82 % d'une couverture santé complémentaire aux systèmes de couverture santé publics. Parallèlement, des programmes de santé au travail sont organisés dans les différentes filiales (sevrage tabagique, détection et prévention des risques cardio-vasculaires, détection de mélanomes, vaccination contre la grippe saisonnière, etc.).

Par ailleurs, l'année 2010 a été marquée par la mise en place d'un programme groupe (Dan'Cares) visant à améliorer, au sein de chaque filiale, le niveau des prestations proposé aux employés en terme d'accès à des soins de santé. Ainsi, pour les soins majeurs comme les hospitalisations, les opérations chirurgicales et les accouchements, Danone soutient ses filiales dans la mise en place de solutions de qualité offrant à la fois une bonne accessibilité et un faible niveau de reste à charge pour l'employé.

## SUPP LA9

### **Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats**

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

Un accord groupe France a été signé avec les Organisations Syndicales le 11 mars 2010. Cet accord ambitieux fait suite à un travail en profondeur conduit depuis 2008 avec les syndicats. Dans chacune des sociétés françaises, des négociations ont été ouvertes pour décliner les actions concrètes sur le terrain en concertation entre les partenaires sociaux et en impliquant l'ensemble des acteurs. Quatre grands types d'actions sont engagées :

- la systématisation de la mesure du stress dans tous les sites ;
- la mise en place d'un dispositif d'écoute terrain sur plusieurs sites ;
- des actions de sensibilisation / formation auprès du management et de l'ensemble des salariés pour développer la vigilance collective ;
- le recours à des études de faisabilité humaine en amont des modifications importantes d'organisation, cette méthodologie étant en cours de construction.

Toutes ces actions nécessitent un certain temps de maturation pour s'inscrire dans les processus de l'entreprise, notamment pour que chacun des acteurs intègre ces problématiques complexes.

Par ailleurs, des négociations se sont ouvertes en 2010 avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire) pour signer un accord-cadre mondial portant sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress. Le projet d'accord a été finalisé fin 2010 et devrait aboutir à une signature courant 2011.

## Formation et éducation

# LA10

### Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle

Les indicateurs relatifs à la formation connaissent en 2010 une forte progression pour la seconde année consécutive, avec une hausse de 29% du nombre d'heures de formation par salarié en moyenne en 2 ans :

- le nombre d'heures de formation moyen par salarié passe de 27 en 2009 à 31 heures en 2010 (24 heures en 2008) ;
- le nombre de salariés formés, toutes catégories confondues, passe de 75 000 à plus de 83 000.

On constate néanmoins une disparité entre les régions : l'Amérique du Nord est en tête, alors que l'Afrique et le Moyen-Orient sont à des niveaux plus bas.

Ces chiffres sont donnés à périmètre comparable représentant 100% de l'effectif de Danone au 31 décembre 2010.

Nombre moyen d'heures de formation	2010	2009 (*)
<b>Total</b>	<b>31</b> ✓	<b>27</b>
OETAM (**)	28	25
Managers	46	41
Nombre de salariés formés (***)	2010	2009 (*)
<b>Total Salariés formés</b>	<b>83 285</b> ✓	<b>74 936</b>
OETAM (**)	69 927	63 042
Managers	13 358	11 894
Pourcentage de salariés formés (****)	2010	2009 (*)
Total Salariés formés	99%	92%
OETAM (**)	99%	92%
Managers	99%	92%

(\*) Données 2009 en base comparable.

(\*\*) OETAM : Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise.

(\*\*\*) 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 31/12/2010, sont inclus dans ces chiffres.

(\*\*\*\*) Pourcentage dont la base de calcul est l'effectif moyen de la catégorie.

✓ Chiffres 2010 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

Nombre moyen d'heures de formation	2010	2009 (*)
<b>Par zone géographique</b>		
Afrique et Moyen Orient	13	16
Asie Pacifique	30	29
Europe de l'Est	32	27
Europe de l'Ouest	28	26
Amérique latine	34	27
Amérique du Nord	54	40
<b>Nombre de salariés formés (**)</b>	<b>2010</b>	<b>2009 (*)</b>
<b>Par zone géographique</b>		
Afrique et Moyen Orient	3 356	2 754
Asie Pacifique	25 220	22 199
Europe de l'Est	13 323	11 938
Europe de l'Ouest	14 512	14 003
Amérique latine	24 234	21 551
Amérique du Nord	2 640	2 491
TOTAL	83 285	74 936
<b>Pourcentage de salariés formés (***)</b>	<b>2010</b>	<b>2009 (*)</b>
<b>Par zone géographique</b>		
Afrique et Moyen Orient	67%	57%
Asie Pacifique	100%	97%
Europe de l'Est	97%	86%
Europe de l'Ouest	90%	85%
Amérique latine	100%	100%
Amérique du Nord	100%	100%

(\*) Données 2009 en base comparable.

(\*\*) 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 31/12/2010 sont inclus dans ces chiffres.

(\*\*\*) Pourcentage dont la base de calcul est l'effectif moyen de la zone géographique.

✓ Chiffres 2010 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

## 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

Toutes les sociétés concernées par un vieillissement de la population salariés (essentiellement l'Europe de l'Ouest) ont soit signé des accords (toutes les sociétés françaises) soit adopté des plans d'action visant à anticiper le vieillissement et accompagner l'allongement de la vie professionnelle, notamment par des mesures :

- de formation, (leadership, gestes et postures, transmission des compétences, préparation à la retraite) ;
- de bilans (entretiens de mi-carrière) ;
- d'aménagement des postes visant à alléger la charge physique et mentale.

Par ailleurs, DaMaWay, système de management de la performance industrielle de Danone, concerne 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 l'autonomie, le travail en équipe et le partage de savoir-faire en performance industrielle.

*Pour plus de détails sur les différents programmes de développement de compétences, voir le Rapport Développement Durable 2009 pages 222-223-224.*

## Formation et éducation

### SUPP LA12

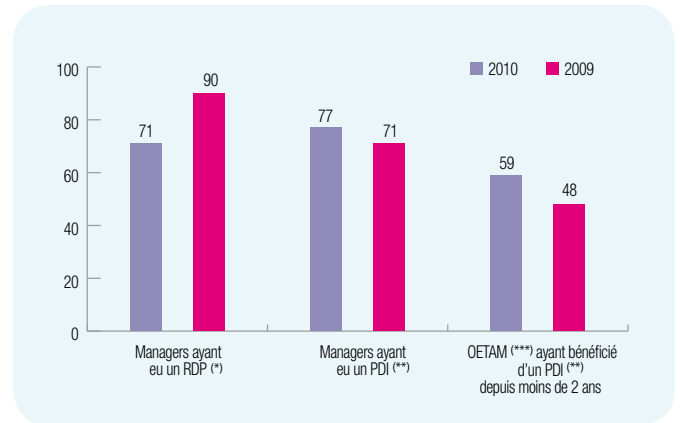
#### Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques

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 s'étendre à l'ensemble des salariés, en atteignant 77% des managers (une hausse de 6 points par rapport à 2009) et 57% des OETAM en 2010 (une hausse de 11 points par rapport à 2009).

Dans les catégories OETAM, l'Asie d'une part, et le pôle Nutrition Infantile d'autre part sont en avance par rapport aux autres régions et pôles.

L'indicateur «Managers ayant eu un entretien d'évaluation» (RDP) en 2010 n'est pas comparable avec celui de 2009. La diminution s'explique par un changement dans la définition du critère auquel a été ajoutée la mention «validé dans le système informatique».

Ces chiffres sont donnés à périmètre comparable représentant 100% de l'effectif de Danone au 31 décembre 2010.

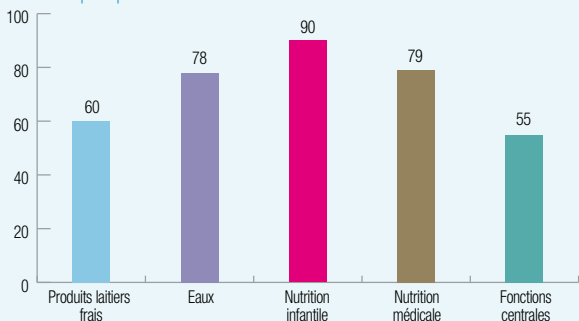


(\*) RDP : Revue de Développement et de Performance.

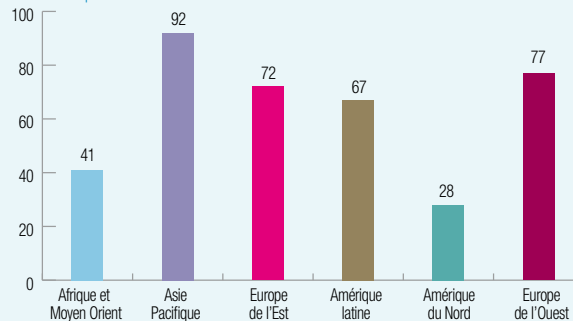
(\*\*) PDI : Plan de Développement Individuel.

(\*\*\*) OETAM : Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise.

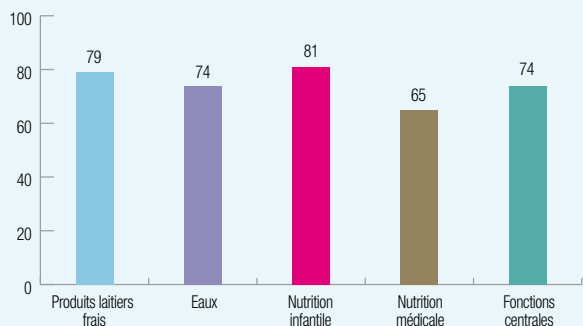
% de managers ayant eu un RDP (\*) validé dans Hiris (\*\*\*\*) en 2010 par pôle d'activité



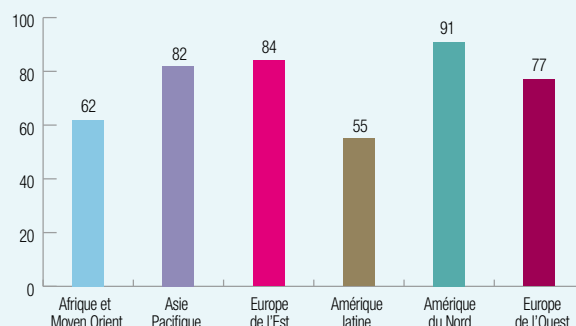
% de managers ayant eu un RDP (\*) validé dans Hiris (\*\*\*\*) en 2010 par zone



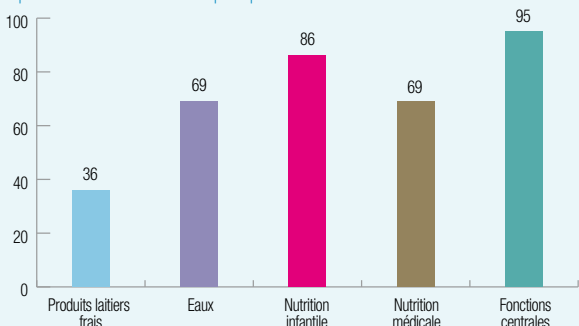
% de managers ayant eu un PDI (\*\*) en 2010 par pôle d'activité



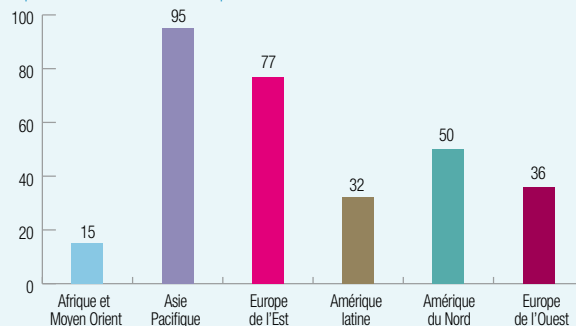
% de managers ayant eu un PDI (\*\*) en 2010 par zone



% de OETAM (\*\*\*) ayant eu un PDI (\*\*) depuis moins de 2 ans par pôle d'activité



% de OETAM (\*\*\*) ayant eu un PDI (\*\*) depuis moins de 2 ans par zone



(\*) RDP : Revue de Développement et de Performance.

(\*\*) PDI : Plan de Développement Individuel.

(\*\*\*) OETAM : Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maitrise.

(\*\*\*\*) Système d'informations dédié aux Ressources Humaines.



## 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 «managers» chez DANONE progresse de 1% en 2010 pour atteindre 45%.

On peut constater une nette hausse dans les premières catégories de dirigeants (28% en 2010 versus 25% en 2009) tandis que la présence de femmes dans les niveaux les plus élevés se stabilise à 11%.

	2010 (*)		2009	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
<b>Total Managers</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>
Dont Directeurs et Dirigeants	28%	72%	25%	75%
Dont Dirigeants	11%	89%	12%	88%
Dont autres managers	45%	55%	45%	55%

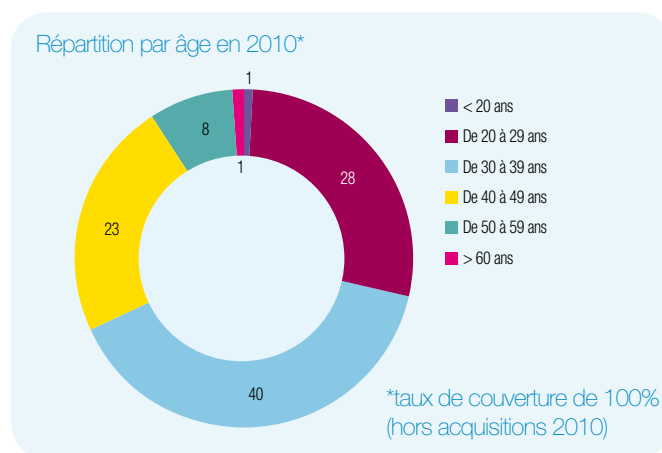
La comparaison porte sur les populations Managers

(\*) Sont exclus les effectifs concernés par les acquisitions 2010.

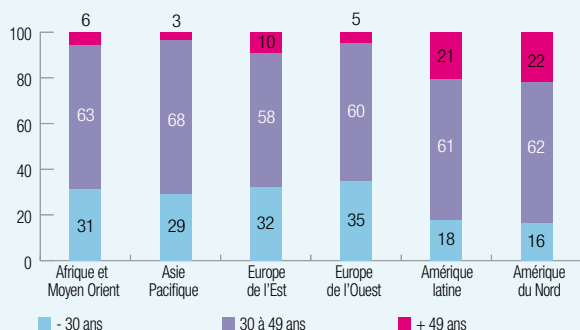
##### Âge

Près de 70% des salariés de DANONE ont moins de 40 ans, toutes catégories confondues, avec une population d'ouvriers, employés et agents de maîtrise de moins de 30 ans qui dépasse les 30% en Afrique Moyen-Orient, Asie, Europe de l'Est et Amérique latine. Les chiffres 2010 ne peuvent être comparés à ceux de 2009, les catégories d'âges ayant été modifiées.

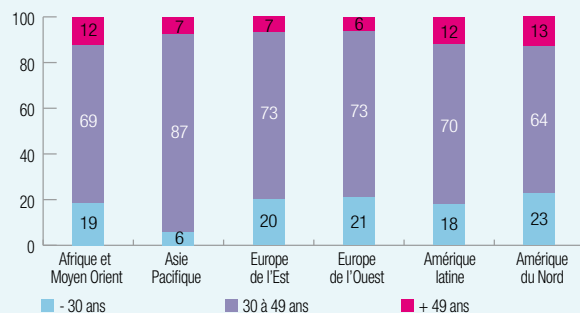
Ces chiffres sont donnés à périmètre comparable représentant 100% de l'effectif de Danone au 31 décembre 2010.



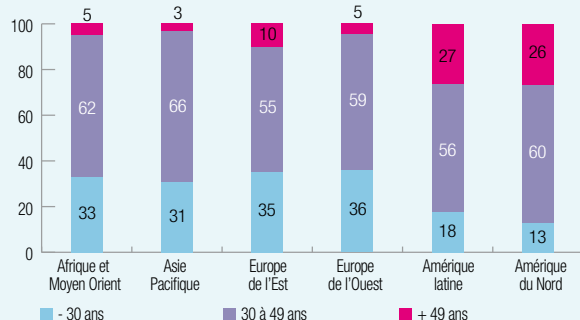
Répartition par tranche d'âge par zone Tous salariés en 2010 (en %)



Répartition par tranche d'âge par zone Managers en 2010 (en %)



Répartition par tranche d'âge par zone OETAM en 2010 (en %)



## Autres indicateurs de diversité

Les indicateurs d'appartenance à une minorité ne sont pas consolidables au niveau monde compte tenu des différences de législation (impossibilité de procéder à des comptages de type ethnique en France par exemple).

## Handicap

En France, le taux d'insertion de personnes handicapées dans les sociétés françaises du groupe est passé de 3,1% en 2007 à 4,2% en 2008, 4,9% en 2009 et 5 % à fin 2010, certaines filiales dépassant les 6% requis par la loi française. C'est au sein des sièges sociaux des différentes sociétés 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 taux d'insertion des personnes handicapées reste stable à 1%, sur un périmètre de 58 filiales dans le monde assujetties à une législation locale (certaines filiales ne sont pas assujetties ou sont dans des pays interdisant le comptage des personnes handicapées). 28 sociétés ont dorénavant recours au secteur protégé (sous-traitance de travaux à des établissements où travaillent des personnes handicapées bénéficiant d'un encadrement spécial), soit une augmentation de 33% par rapport à 2009.

## Diversité et égalité des chances

### LA14

#### Rapport du salaire de base des hommes et de celui 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 l'individu par rapport aux médianes salariales qui sont établies chaque année pour toutes les catégories professionnelles managers et directeurs organisées par grades. Ces grades sont au nombre de 10 (hors membres du Comité Exécutif de Danone), et ce, pour les 60 pays où le groupe opère.

Le compa-ratio permet d'apprécier 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-après 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)

Compta-ratio			
Grade	Femmes	Hommes	Total
5	1,04	1,05	1,05
6a	1,03	1,10	1,08
6b	1,01	0,98	0,99
<b>Total</b>	<b>1,02</b>	<b>1,03</b>	<b>1,03</b>

Age moyen			
Grade	Femmes	Hommes	Total
5	44,1	45,2	45,2
6a	43,1	44,1	43,8
6b	42,2	42,6	42,5
<b>Total</b>	<b>42,8</b>	<b>43,6</b>	<b>43,4</b>

Effectif total de 1 076 Directeurs, dont 28,5% de femmes et 71,5% d'hommes.

L'écart le plus important se situe au niveau 6a, avec un écart de 7% entre hommes et femmes, sur un effectif total 6a de 311 personnes dont 83 femmes pour 228 hommes, femmes dont la moyenne d'âge est moins élevée d'un an, ce qui n'explique que partiellement cet écart de 7%.

Catégorie Managers :  
grades internes Danone 9.9 à 7,  
(équivalents «Hay system» 15 à 18)

Compta-ratio			
Grade	Femmes	Hommes	Total
7	0,95	0,97	0,96
8	0,92	0,95	0,94
9	0,88	0,87	0,88
9,9	0,95	0,95	0,95
<b>Total</b>	<b>0,91</b>	<b>0,92</b>	<b>0,91</b>

Age moyen			
Grade	Femmes	Hommes	Total
7	39,3	41,0	40,3
8	37,0	39,2	38,2
9	34,0	37,3	35,8
9,9	27,0	28,2	27,6
<b>Total</b>	<b>34,6</b>	<b>37,6</b>	<b>36,2</b>

Effectif total de 12 854 Managers, dont 45,9% de femmes et 54,1% d'hommes.

Le niveau d'entrée 9.9, qui est le niveau d'embauche des débutants diplômés, est rigoureusement identique entre les hommes et les femmes.

Dans les niveaux suivants, un écart apparaît sur les niveaux 8 et 7 :

- grade 7 : distribution hommes- femmes (1036/638) ;
- grade 8 : distribution hommes- femmes (1996/1722).

Au global, les procédures de révision des rémunérations, encadrées par les politiques groupe et incluant la comparaison des rémunérations hommes-femmes, permettent de rester vigilants sur ce sujet où les écarts apparaissent faibles mais existent bien.

## Catégories Ouvriers, Superviseurs, 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 à date 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.

En 2010, la couverture du reporting de cet indicateur s'est accru de 85 à 98% et le résultat est le suivant : 50% des filiales paient leurs «superviseurs, employés, agents de maîtrise» et «ouvriers» hommes 5% de plus que les femmes en moyenne, tous niveaux et tous postes confondus. Sur le périmètre reporté l'an dernier, l'évolution à périmètre comparable montre une légère amélioration pour les ouvriers et une légère dégradation pour les Superviseurs et Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise (ETAM)<sup>(\*)</sup>. Cette différence est à rapprocher des différences de postes tenus, notamment dans les filières techniques qui sont très masculines (maintenance, process, ...). Le véritable enjeu est de progresser vers un meilleur équilibre hommes-femmes dans certains métiers et dans l'accès des femmes aux filières les plus qualifiées. C'est pourquoi certaines filiales, comme Danone Eaux France par exemple, se sont lancées dans des programmes de formation et d'obtention de diplômes techniques dédiés aux femmes.

	2009	2010 à périmètre comparable	% total employés	2010 nouveau périmètre	% total employés
Superviseurs ETAM <sup>(*)</sup>	1,02	1,06	85	1,05	98
Ouvriers	1,05	1,04	85	1,05	98

(\*) ETAM : Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise.

# INDICATEURS DE PERFORMANCE

## Droits de l'Homme

PRATIQUES D'INVESTISSEMENTS ET D'ACHATS	<b>203</b>
NON-DISCRIMINATION	<b>206</b>
LIBERTÉS SYNDICALES ET DROIT DE NÉGOCIATION	<b>206</b>
INTERDICTION DU TRAVAIL DES ENFANTS	<b>207</b>
ABOLITION DU TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE	<b>207</b>
PRATIQUES DE SECURITÉ	<b>208</b>
DROITS DES POPULATIONS AUTOCHTONES	<b>208</b>



## 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 (*voir page 142*) ;
- par la conclusion d'accords entre Danone et l'UITA intégrant les Sept Principes Sociaux Fondamentaux (*voir ci-dessous*), issus des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et appliqués au niveau mondial ;

- par la démarche Danone Way Fondamentaux (depuis 2001) comprenant 16 Fondamentaux de la Responsabilité Sociale et Environnementale chez Danone (*voir page 81*) ;
- 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 (*voir page 86*).

#### **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, voir le *Rapport Développement Durable 2009 pages 63 à 69*.

Les Sept Principes Sociaux Fondamentaux relatifs aux droits de l'Homme (voir page précédente) sont intégrés dans l'ensemble des accords incluant des investissements significatifs, soit dans :

- 70% des accords commerciaux avec les clients ;
- 80% 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 (voir page 86) :

- 80% des fournisseurs majeurs ont signé les Principes Sociaux Fondamentaux (voir page 203) ;
- 50% des fournisseurs majeurs de matières premières, ainsi qu'une partie des fournisseurs majeurs de services, sont enregistrés sur la plateforme Sedex, soit 1282 fournisseurs.

Parmi ces 1 282 fournisseurs, 103 audits de type SMETA ont été menés (versus 77 réalisés en 2009, soit une augmentation de 60 %) par des organismes externes avec les résultats suivants :

Répartition des non-conformités rencontrées lors de la réalisation des audits	
Thème	Part des non-conformités
Hygiène & sécurité	31%
Temps de travail	23%
Salaires	16%
Travail forcé	6%
Liberté d'association	6%
Travail d'enfants	4%
Discrimination	3%
Environnement	3%
Autres	8%



Les résultats de l'année 2010 sont comparables par rapport à l'année 2009 : l'hygiène et sécurité, le temps de travail et les rémunérations restent les sujets qui génèrent le plus de non-conformités, tandis que peu d'audits révèlent des non-conformités concernant le travail des enfants et les discriminations.

*Pour plus d'informations sur la procédure de contrôle, voir le Rapport Développement Durable 2009, pages 234-236.*

## 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 (*voir page 81*), 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'abolition du travail des enfants et du travail forcé, sur la diversité et l'égalité des chances, la sécurité au travail.
- RESPECT (*voir page 86*), 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% de la cible acheteurs a donc été informé. En revanche, le nombre d'heures de formation et/ou d'information n'est pas consolidé au niveau du groupe.

## Non-discrimination

### 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. Aucun cas de discrimination n'a été identifié lors de ces visites.

Les Danone Way Fondamentaux 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.

## Libertés syndicales 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

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. 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 Fondamentaux (*voir page 81*) 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 Fondamentaux (*voir page 81 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 2010 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.





# INDICATEURS DE PERFORMANCE

## Société civile

COMMUNAUTÉS	211
CORRUPTION	214
POLITIQUES PUBLIQUES	217
COMPORTEMENT ANTICONCURRENTIEL	218
RESPECT DES TEXTES	219



## 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

L'enjeu commun à toutes les initiatives sociétales 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 dans les différents programmes ;
- la communication interne et externe (notamment les programmes dits de «cause related marketing»).

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.

2010 a notamment vu le lancement d'un outil transversal commun à toutes les plateformes : la **“Sustainability Roadmap” (Feuille de route Développement Durable)**.

#### Professionnaliser la démarche projet dans le champ du développement durable pour accompagner la transformation des pratiques business

La Sustainability Roadmap (SR) est un outil qui a pour but de permettre à une filiale quelle qu'elle soit de définir sa propre stratégie de développement durable et de préparer sa mise en action avec une feuille de route précise.

Cette stratégie doit répondre à deux enjeux précis : elle doit d'abord s'aligner avec les objectifs stratégiques de l'activité de la filiale, puis elle doit répondre aux attentes de ses parties prenantes.

Créée à partir des retours d'expériences de nombreuses filiales de Danone engagées dans des projets sociétaux et environnementaux, la SR a été conçue dans le souci de faire partager ces bonnes pratiques à l'ensemble des filiales.

Son objectif est la création d'une stratégie de développement durable au travers de **5 étapes** :

- la création d'un comité en charge des problématiques de développement durable ;
- l'identification des problématiques dédiées au développement durable dans le contexte de la filiale ;
- la priorisation des défis identifiés par la filiale ;
- l'intégration des points de vue des parties prenantes ;
- pour enfin aboutir à une stratégie pertinente et complète répondant en tous points aux différents enjeux abordés dans la chaîne des étapes.



L'objectif pour 2011 est d'amener autant de filiales que possible à expérimenter cet outil et à alimenter l'échange de bonnes pratiques autour de son utilisation. D'ores et déjà, certaines filiales sont candidates pour créer leur propre feuille de route développement durable et ainsi multiplier les initiatives sociétales et environnementales au sein de Danone.



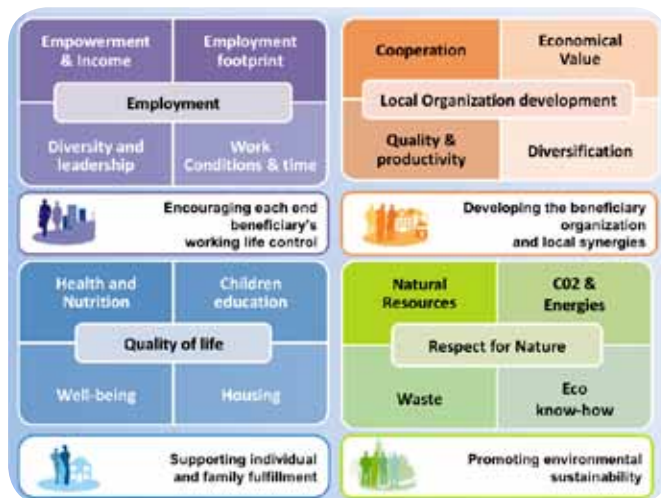
## Communautés

### L'enjeu de la mesure d'impact social des projets initiés

Le Fonds Danone pour l'Ecosystème a axé sa réflexion sur la mesure des impacts sociaux et le suivi des projets initiés par les filiales de Danone qu'il soutient.

Ces impacts sont regroupés autour de **4 axes principaux** ainsi que leurs sous-axes, présentés par le schéma ci-dessous

La grille d'évaluation des projets présentée en page suivante permet de mesurer différents impacts sociaux grâce à des indicateurs-clé de performance.



### Un suivi approfondi grâce aux études de mesure d'impact

Deux projets soutenus par le Fonds Danone pour l'Ecosystème sont pilotes pour tester la mesure des impacts des projets sur les écosystèmes des filiales qui les ont initiés.

#### DanFarm Egypte

(avec l'EHESS – Ecole des hautes études en sciences sociales)

Une étude ethnographique de terrain part de l'hypothèse que le projet DanFarm Egypte va modifier en profondeur les systèmes traditionnels de production. L'idée est ensuite de pouvoir mesurer comment les acteurs locaux réagissent, comment leurs représentations sont impactées/modifiées par le projet déployé par Danone, des conflits potentiels pouvant survenir dans ce nouveau contexte, et dans quelle mesure les acteurs locaux peuvent s'investir dans le projet.

#### Pemulung Recycling Communities

(avec IRENE - Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation de l'ESSEC)

Plus de détails sur le projet, voir pages 48 et 213.

Le suivi et la mesure de la performance sociétale de Danone en Indonésie s'appuie sur deux types d'études :

- des enquêtes quantitatives auprès d'un échantillon aléatoire de la population concernée qui fourniront une mesure d'impacts socio-économiques du programme et des indicateurs de performance sociétale tels que la sortie de pauvreté ou l'identification de leviers d'action en vue de l'engagement des populations ;
- une évaluation qualitative, c'est-à-dire sociologique, culturelle et politique du tissu social et des relations sociétales qui donne lieu à une analyse politique de la gouvernance et des jeux d'acteurs, en vue d'une amélioration des processus (prises de décision, participation, etc.) ; une analyse socioculturelle des réseaux sociaux et économiques en vue d'une optimisation des relations entre l'entreprise et les parties prenantes et d'une contribution plus efficace au développement de ces parties prenantes.

Organization	Type of project	Country	Members of the organization (number)	Sample group of members (number)	Type of workers		Assessment date			
AQUA	Recycling	Indonesia	4000-5000 pemulungs	Random selection	Recycler		at Final Project (2014)			
Thematic	Impact	Indicators		Questions	Question Type	Measure Unit	Results	Base-line	Ambition	Level
Quality of life	Health and Nutrition	Beneficiaries who have insurance		Do you have a form of health insurance?	Individual	%		14	90	
	Education	Beneficiaries (12-15 years) who have access to formal/informal school		Do all your children between 6 and 15 year-old go to primary school?	Individual	%		34	75	
	Housing	People living in accordance to per square meter health standard		How many square meters per family head are there in your house?	Individual	m2/ppl		6	12	
Employment	Empowerment	Beneficiaries have long term contract or cooperative membership		Do you have a formal agreement or membership with the cooperative?	Individual	Number of pemulung		0	2 000	
	Work Conditions and time									
	Employment footprint	Number of jobs created		How many jobs or micro enterprises were created or strengthened along the program?	Organisation	Number		0	300	
Local Organization Development	Cooperation	Number of KSP (self help groups) created and active at the end of the program		How many KSP have been settled?	Organisation	Number		0	80	
	Quality & Productivity	Flakes quality		What is the reject rate of the rPET flakes coming from recycling Business Unit?	Organisation	%		0	<10%	
	Economical value	Pemulung total savings at KSP level		What is the organization annual turnover?	Organisation	MIDR		0	tbd	
Respect for nature	Natural Resources									
	Waste									
	Eco-know how	Organisation launched an eco-awareness training program for the employees/ members		Has the organization launched an eco-awareness training program for the employees / members?	Organisation	Number of people trained		0	2 000	

## 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 Dan'Go), 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.

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** a été diffusé au Comité 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», quel que soit leur montant, afin d'obtenir toutes les informations sur ce type de situation.

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 Dan'Go) 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 nombre d'alertes éthiques exploitables reçues en 2010 a été de 27. Dans tous les cas avérés de fraudes liées au contrôle interne, des sanctions adéquates ont été prises.

## 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 en 7 points. 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.

D'autre part, en 2010, une importante **enquête sur l'éthique des affaires** a été menée auprès de plus de 160 filiales du groupe. 97% des filiales ont répondu à ce questionnaire très complet qui a permis d'identifier les forces et les points d'améliorations des filiales en terme 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 souligné dans ses Principes de Conduite des Affaires, diffusé à tous les managers, ainsi qu'à de très nombreux employés dans toutes les filiales du groupe. Le 6<sup>e</sup> point du programme anti-fraude porte sur les mesures correctives et les sanctions à mettre en oeuvre au niveau de chaque entité. Pour les cas significatifs, un comité transverse (Risques, Audit interne, RH, sécurité, ...) 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. 163 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 2010, 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 avec les 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.

Par ailleurs, 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.

## *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, si applicable, 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 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.

## 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.



---

## *Respect des textes*

---

### 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.

# INDICATEURS DE PERFORMANCE

## Responsabilité des produits

SANTÉ ET SÉCURITÉ  
DES CONSOMMATEURS **221**

ETIQUETAGE DES PRODUITS  
ET DES SERVICES **225**

COMMUNICATION MARKETING **228**

RESPECT DE LA VIE PRIVÉE  
DES CONSOMMATEURS **231**

RESPECT DES TEXTES **232**



## Santé et sécurité des consommateurs

### PR1

**Etapas 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 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».

La politique nutrition & santé de Danone ne se limite pas au respect de la réglementation en vigueur en matière de nutrition et de santé (ingrédients mis en œuvre, enrichissement, allégations, etc.) mais va au-delà par la mise en place d'engagements internes volontaires plus exigeants visant à répondre aux enjeux de nutrition et de santé publique et aux attentes de la société. Ces engagements sont décrits dans la [Charte Alimentation, Nutrition et Santé](#) disponible sur [www.danone.com/](http://www.danone.com/) :

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

L'application des engagements de la Charte Alimentation, Nutrition & Santé par les filiales est soumise à une auto-évaluation annuelle dans le cadre de la démarche Danone Way Fundamentals.

Deux des engagements de la charte Alimentation, Nutrition & Santé concernent directement les produits et leur impact sur la santé des consommateurs.

#### **1. Proposer des solutions nutritionnelles adaptées en permanence aux besoins et recommandations nutritionnels, aux goûts et aux revenus des populations locales**

Cet engagement requiert en premier lieu une connaissance fine des besoins nutritionnels, des apports alimentaires et des habitudes de consommation des consommateurs.

Les **Nutripacks**, synthèses bibliographiques complétées par des avis d'experts scientifiques locaux, permettent de connaître la situation nutritionnelle, alimentaire et sanitaire ainsi que les recommandations des autorités de santé locale dans les pays où Danone opère, selon le sexe et l'âge des populations (enfants, adultes, seniors) : en 2010, 6 nouveaux Nutripacks ont été réalisés, 12 ont été actualisés, portant ainsi à 32 le nombre de pays pour lesquels ces informations sont disponibles.

Le programme **NutriProgress** permet de comparer la qualité nutritionnelle des produits Danone à celle des produits concurrents, et aux standards internes définis selon les recommandations des autorités de santé publique. Il permet de définir, si nécessaire, des objectifs de (re)formulation des produits afin qu'ils répondent à l'évolution des réalités nutritionnelles locales pays par pays. Ces objectifs de reformulations peuvent consister, par exemple, à diminuer la teneur en matières grasses, en sucres et en sel, et/ou à enrichir de façon spécifique en vitamines et minéraux.

## Santé et sécurité des consommateurs

- Ainsi en 2010, parmi les produits Danone n'étant pas soumis à une réglementation stricte sur leur composition nutritionnelle, **78% ont été évalués** d'un point de vue nutritionnel. Ce travail a entre autres montré que 63% des produits laitiers analysés sont actuellement conformes aux standards nutritionnels internes (ce qui représente un progrès de 30% vs 2009).
- Le travail de réduction de sucre et de matière grasse réalisé depuis 30 ans en Allemagne a ainsi permis au fromage frais pour enfants Fruchtzwerge (Danonino) d'être considéré en 2010 par l'Institut allemand de Recherche pour la Nutrition des Enfants (FKE) comme produit pouvant faire partie d'un goûté équilibré (goûter Optimix défini par le FKE).
- En Grande-Bretagne, le sel ajouté a été totalement retiré des céréales pour bébés de la marque Cow & Gate.

Par ailleurs, de nombreuses innovations ont été lancées en 2010 :

- les produits laitiers Taillefine au Stevia (édulcorant naturel) en France ;
- le produit Ser Calci + en Argentine, un yaourt contenant 400 mg de calcium par pot (soit 33% des ANC des femmes après 45 ans) et 5 microgrammes de Vitamine D, qui facilite l'absorption du calcium; il s'adresse aux femmes soucieuses de préserver leur capital osseux ;
- Nutrilis Aqua, gelée riche en eau pour les personnes âgées ayant des difficultés de déglutition, dans plusieurs pays d'Europe ;
- Nutrini Drink Smoothie, une purée de fruits pour les enfants dénutris, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Royaume-Uni ;
- C-Optima smoothie, une gamme de purée de fruits couvrant 50% des besoins journaliers en vitamine C, en Belgique ;
- des laits et compléments alimentaires pour les femmes enceintes (Gallia Grossesse) en France et allaitantes (Aptamil pregnancy and breastfeeding women supplement) en Irlande.

Les équipes de Danone portent une attention particulière à la qualité gustative pour l'ensemble des produits (rénovations, innovations) car il est maintenant largement établi que le goût est le déterminant majeur des choix alimentaires. Aussi celles-ci développent sans cesse leurs connaissances des attentes, des goûts et des préférences des consommateurs et procèdent régulièrement à de nombreux tests de préférence consommateurs (programme Best, par exemple).

Au-delà de la qualité nutritionnelle et des bénéfices fonctionnels, Danone développe des produits accessibles au plus grand nombre, tant par des prix plus accessibles aux populations à faible revenu (*voir partie stratégie «For all»*) que par des canaux de distribution innovants (*voir partie stratégie «For all» et Ecosystème*).

### **2. Proposer des produits ayant des bénéfices pertinents, scientifiquement démontrés et soutenu par un profil nutritionnel approprié**

Danone suit de très près l'évolution des enjeux de santé dans les pays où le groupe est présent à travers ses Nutripacks, ses échanges permanents avec des chercheurs dans le monde entier et une implication forte dans des études épidémiologiques.

En collaboration avec les équipes de recherche scientifique du monde entier, des centaines de centres de soins et d'hôpitaux, Danone conduit chaque année plus d'une centaine d'études cliniques respectant strictement les normes de qualité internationales ainsi que le droit local en vigueur.

Leurs résultats sont largement rapportés dans les grandes revues scientifiques internationales.

Ainsi la formule infantile Néocate a été l'objet de 45 études sur des sujets humains portant sur sa capacité à réduire les symptômes de l'allergie chez les enfants allergiques au lait de vache.

Par ailleurs, il est assuré que les produits porteurs d'une allégation ont un profil nutritionnel cohérent avec leur allégation. Par exemple, le produit Danacol qui aide à réduire le taux de cholestérol ne doit pas contenir plus de 1.5g de matière grasse et plus de 2.5g de sucre pour 100g et doit être sans matière grasse saturée, ni cholestérol.

## Sécurité des consommateurs

Danone a bâti une politique Qualité et Sécurité Alimentaire basée 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 la 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.

	% des usines certifiées ISO 22000	Evolution vs 2009
Produits laitiers frais	95	+6%
Eaux	73	+22%
Nutrition infantile	77	+30%
Nutrition médicale	100	+200%

Au niveau du groupe (Danone Corporate), la direction Qualité élabore la politique qualité du groupe et s'assure de son implémentation : définition de standards, de systèmes et d'indicateurs de performance cohérents entre les différents pôles.

Les quatre pôles traduisent cette politique en fonction de la spécificité des métiers. Chaque pôle applique cette politique en se conformant aux législations nationales 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. Pour ce faire, il doit 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 Center-DFSC), ayant pour rôle d'identifier, évaluer, classer et contribuer à la maîtrise des risques émergents et existants (risques chimiques, microbiologiques, physiques et allergènes).

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. L'ensemble des moyens de maîtrise de la sécurité des aliments est régulièrement audité afin d'en assurer l'efficacité et la pertinence.

## Santé et sécurité des consommateurs

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.

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.

## 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

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 Good Manufacturing practices (GMP), Good Hygiene Practices (GHP), plans de contrôle et de surveillance, Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP), Biovigilance, Traçabilité, rassemblés dans le Food Safety Index sont suivis quotidiennement au niveau des sites de production et sont consolidés et analysés au niveau de chaque pôle (Produits Laitiers Frais (PLF), Eaux, Nutrition Infantile, Nutrition Médicale) par les directions Qualité concernées et du groupe pour en assurer la gouvernance.

**En 2010, l'évolution du Food Safety Index montre une amélioration** de 16% dans le pôle PLF, de 7 % dans le pôle Nutrition Infantile, de 11% dans le pôle Nutrition Médicale et de 2% dans le pôle Eaux. Cette évolution positive est fortement corrélée à l'augmentation du nombre d'usines certifiées ISO 22000, à une meilleure performance des filiales lors des audits externes de bonne application des « Pre Requisite Programs » et à un meilleur suivi des étapes clé des processus de fabrication qui assurent la sécurité alimentaire des produits finis. Dans le pôle Eaux, la progression est plus faible du fait de l'application de grilles d'audit et de méthodes d'évaluation plus exigeantes.

---

## *Étiquetage des produits et des services*

---

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.

En 2010, 40 % des crises et incidents enregistrés sont liés à la Qualité et Sécurité alimentaire des produits (légèrement supérieur à l'année 2009 à 37%).

Néanmoins, on peut noter une diminution de 40% en valeur absolue du nombre de crises et incidents liés à la Qualité et Sécurité alimentaire par rapport à l'année dernière. (versus moins 35% en 2009).

### 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 charte Alimentation, Nutrition & Santé de Danone concerne directement l'information fournie aux consommateurs en matière de Nutrition & Santé.

#### **Des informations nutritionnelles systématiques**

Tous les produits de Danone fournissent des informations nutritionnelles détaillées, même lorsqu'il n'existe pas d'obligation réglementaire locale, afin d'aider les consommateurs à faire des choix alimentaires éclairés.

Pour les produits laitiers et les boissons, Danone applique sa Charte d'Information Nutritionnelle dont le principe repose sur le schéma développé par la CIAA (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 Guideline 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. Danone exige également de ses filiales qu'elles donnent 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.



## *Etiquetage des produits et des services*

Dans les pays de l'Union Européenne, ce type d'information est ainsi fourni sur les emballages pour l'ensemble des produits laitiers frais et des boissons et sur internet pour **plus de 67% d'entre eux**. 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.

### **Des informations pratiques et faciles à comprendre par les consommateurs**

Danone accorde une attention particulière 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.

Le groupe propose ainsi des programmes d'information et des outils d'éducation, qui vont de la publication papier au site 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 division Nutrition Infantile a par exemple conçu de nombreux programmes multimédia pour conseiller les futures mères sur leur alimentation et les parents sur l'alimentation des enfants à chaque étape de leur développement au cours des premières années de la vie, essentielles à la construction du capital santé ([www.laboratoire-gallia.com](http://www.laboratoire-gallia.com), [www.bledina.com](http://www.bledina.com), [www.cowandgate.co.uk](http://www.cowandgate.co.uk), [www.milupa.de/mil](http://www.milupa.de/mil), [www.dumex.com.my](http://www.dumex.com.my), etc.).

## 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 et, 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 2010, aucun incident n'a été recensé au titre des indicateurs PR4 et PR7, qui sont par ailleurs difficile à distinguer car la plupart des événements liés à l'information sur le produit concernent également la publicité.

## PR5

### Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client

La principale mission du Service Consommateurs Danone est de favoriser l'écoute et la proximité avec les consommateurs, de développer et d'entretenir des relations avec eux.

C'est un outil d'information sur l'entreprise mais aussi un outil de conseil. Il permet de recueillir les remarques, suggestions et réactions des consommateurs. C'est 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 Consommateur est joignable 24 heures sur 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 Consommateur 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.

Il a été rénové en 2010 et comprend désormais des conseils nutritionnels sur mesure issus de la collaboration entre Danone France, le service Nutrition de Danone Research et la Société MXS qui a développé un outil permettant de planifier des menus équilibrés (pour une journée ou pour la semaine) et adaptés aux besoins de chaque internaute.

Consultez [www.danoneetvous.com/Mon-alimentation](http://www.danoneetvous.com/Mon-alimentation)

#### Les Services Consommateurs de Danone, en France accessibles aux sourds

Les filiales françaises de Danone (Danone Produits Frais France, Danone Eaux France et Blédina), se sont associées depuis décembre 2008 à la société GuideCaro afin de faciliter l'accès de leurs Services Consommateurs aux personnes sourdes, par la mise en place d'un service en langage des signes.

Les consommateurs sourds peuvent maintenant accéder, comme tous les autres consommateurs, à tous les services disponibles. En cliquant sur le logo «Sourdline» présent sur les sites [danoneetvous.com](http://danoneetvous.com) et [bledina.com](http://bledina.com), chaque personne sourde peut entrer en contact avec l'une des filiales françaises de Danone grâce à 6 supports de communication (webcam, chat, SMS, fax, courriel et formulaire). Le service assuré par une conseillère sourde est disponible du lundi au vendredi de 11h30 à 14h30.

En 2010, 400 contacts ont été enregistrés sur la ligne «SourdLine».



## 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

Danone considère comme primordiale la cohérence entre les messages publicitaires et la réalité de ses produits en terme 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

Danone s'assure que les informations sur les bénéfices de ses produits (allégations) sont fiables et exprimées dans un langage que les consommateurs comprennent facilement. Ainsi les Directives de Communication Danone (Danone Communication Guidelines) aident 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. Le Test de Compréhension par les Consommateurs Danone (Danone Consumers Understanding Test) garantit que la compréhension des allégations par les consommateurs est conforme aux preuves scientifiques démontrant les bénéfices des produits. Enfin, la procédure interne de validation des allégations permet de garantir l'exactitude des allégations nutritionnelles et santé des produits Danone. Danone 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 pour les produits alimentaires et les boissons, ainsi que les autres normes nationales et régionales, par exemple afin 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) et au Brésil (Brazilian Pledge). Danone s'efforce actuellement d'élargir cette mesure d'autodiscipline à d'autres pays.

#### 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.

#### 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 nourrissons et aux tout-petits 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 :

- Mettre en œuvre des pratiques commerciales responsables qui visent à promouvoir la santé et la sécurité nutritionnelle pour tous les nourrissons et les tout-petits. Ces pratiques de commercialisation et de distribution responsables doivent garantir l'accès des personnels de santé à des informations fiables et scientifiquement étayées ainsi que l'accès des parents à une alimentation adaptée et saine pour les nourrissons et les tout-petits, y compris en ce qui concerne les substituts du lait maternel quand cela est nécessaire et approprié. Ces pratiques doivent également garantir que cette alimentation est préparée et peut être utilisée en toute sécurité de telle manière qu'elle n'interfère ni avec la protection ni avec la promotion de l'allaitement maternel.
- Reconnaître l'importance du Code international de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) sur la commercialisation des substituts du lait maternel (BMS-Breast Milk Substitutes) et de ses résolutions ultérieures, et en respecter les principes. Ce Code a pour but «de contribuer à procurer aux nourrissons une nutrition sûre et adéquate en protégeant et en encourageant l'allaitement maternel et en assurant une utilisation correcte des substituts du lait maternel, quand ceux-ci sont nécessaires, sur la base d'une information adéquate et au moyen d'une commercialisation et d'une distribution appropriées».
- Soutenir la politique de santé publique de l'OMS qui recommande que les nourrissons soient nourris au sein pendant les six premiers mois et reconnaître la supériorité du lait maternel, meilleure solution nutritionnelle pour les nourrissons. Danone encourage les mères à allaiter le plus longtemps possible, jusqu'à deux ans.
- Les modes de nutrition des nourrissons et des tout-petits sont influencés par différents facteurs, en particulier les traditions culturelles, le niveau d'éducation et la situation socio-professionnelle, l'accès à l'information, les conditions de travail et le temps que la mère passe à l'extérieur du domicile. Danone considère que les parents sont les plus à même de faire les choix les plus adaptés à leur situation familiale.
- Les personnels de santé doivent être en mesure de prodiguer des conseils objectifs sur les méthodes et modes de nutrition des nourrissons et des tout-petits et dans ce domaine, les parents doivent pouvoir prendre des décisions en toute connaissance de cause. Ainsi, 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, les compléments alimentaires et autres laits. Les méthodes de commercialisation et de distribution contribuent à atteindre cet objectif important.
- Respecter toutes les lois et réglementations en vigueur dans les pays où Danone est implanté. Danone respecte la mission des pouvoirs publics de développer des politiques de santé adaptées au contexte social et législatif et aux objectifs de développement et le groupe défend l'idée que toutes les politiques, réglementations et normes régissant la nutrition des nourrissons et des tout-petits doivent s'appuyer sur des données scientifiques objectives.

## Communication Marketing

Danone veille à ce que toutes ses activités adhèrent à ces principes. Parallèlement, plusieurs initiatives spécifiques ont été lancées, dont l'une vise à garantir une meilleure compréhension du Code de l'OMS en ce qui concerne la commercialisation des substituts du lait maternel (BMS).

Ceci s'est notamment traduit par différentes mesures destinées à améliorer les systèmes de gestion interne :

- Création du poste de Vice-Président en charge de la Qualité et des Affaires Publiques (membre du comité de direction du pôle Nutrition Infantile de Danone), responsable de la stratégie de Danone pour ce qui concerne la commercialisation et la promotion des substituts du lait maternel.
- Chaque entité du pôle Nutrition Infantile a élaboré un plan spécifique visant à garantir le respect des directives internes. Le comité de direction du pôle Nutrition infantile exerce un contrôle semestriel des procédures internes.
- Nomination d'un auditeur indépendant chargé d'évaluer les méthodes de commercialisation mises en œuvre par les différentes filiales du pôle Nutrition Infantile.

La commercialisation des substituts du lait maternel demeure un sujet extrêmement sensible. Conscient des enjeux, Danone est déterminé à œuvrer à une amélioration continue des pratiques dans ce domaine, aux côtés des principales parties prenantes et de l'ensemble du secteur.

## 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'EU est audité chaque année par des auditeurs externes dans divers pays européens dans le cadre du «EU pledge on advertizing to children». Le rapport publié en 2010 indique que pour l'ensemble des acteurs engagés, le taux de respect des engagements en 2009 était de 99.4% dans les media (TV, radio, print, web) et 92% dans les écoles. Pour Danone, seuls 1% des spots télévisés analysés en Pologne pouvaient être considérés comme non conformes. Une dizaine de non conformités ont été relevées dans les écoles (Italie, Belgique) qui ont donné lieu à des actions correctrices. Il est à noter qu'aucune des ces non-conformités n'ont donné lieu à plainte de consommateur ou à contestation par une autorité publique.

## *Respect de la vie privée des consommateurs*

### **La base de données consommateurs**

Une base d'abonnés contient l'ensemble des noms et adresses des consommateurs auxquels sont adressées les informations et les offres de Danone et des marques, en version imprimée ou électronique.

A tout moment, le consommateur peut suspendre son abonnement en le signalant simplement au centre de gestion indiqué dans les messages qui lui sont adressés. Ne sont collectées comme données obligatoires que les informations minimales : nom et adresse.

Les informations socio-démographiques (composition du foyer), et les informations liées aux comportements de consommation ont un caractère optionnel.

Les informations à caractère sensible telles que le numéro de carte bancaire ne sont pas demandées.

### **Le site internet**

Il existe au sein de Danone une centaine de sites de marques. Dans la plupart des cas, il s'agit de sites promotionnels ou commerciaux. Par exemple en France, le site **Danoneetvous.com** fonctionne selon le système opt-in : c'est au consommateur de faire la démarche de figurer dans la base de données. Le consommateur doit en outre cocher une case autorisant formellement Danone à communiquer avec lui.

### **Les études consommateurs**

Les études permettent à Danone de connaître avec précision plusieurs données telles que la qualité des produits perçue par le consommateurs, les attentes en matière de nouveaux produits, l'opinion sur les outils d'information ou la compréhension des publicités. Les sociétés d'étude garantissent l'anonymat des réponses. Seuls sont transmis à Danone les résultats globaux.

### **Le Service Consommateur**

Le Service Consommateur est un outil d'information sur l'entreprise et aussi un outil de conseil.  
*(plus de précisions, voir indicateur PR5).*

Le consommateur a le choix de laisser ou non ses coordonnées. Celles-ci sont utilisées, avec son accord, pour l'envoi de documentations, de brochures (conseils diététiques, recettes ...) ou bons d'achat en cas de réclamation. Aucun système de relance n'est prévu. Tout consommateur peut demander à tout moment le retrait de ses coordonnées de la base, ce qui lui est rappelé dans chaque courrier qu'il reçoit de Danone Conseils.

## 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.

## *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**

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](http://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://lespiedssurterre.danone.com/>

Contacts :

**Marc Grosser**

Directeur des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale

**Nathalie Viel**

Manager de la Responsabilité Sociétale

**Myriam Cohen-Welgryn**

Directrice Générale Nature

**Agnès Martin**

Directrice Nutrition Corporate

**Bernard Giraud**

Vice President

Sustainability and Shared Value Creation



**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](http://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.