

Danone 2009



Rapport Développement Durable



Stratégie

4	
2009	
ANNÉE CHARNIÈRE	
Éditorial de Franck Riboud	5

8	
NOTRE	
DÉMARCHE	
SUR LA	
RESPONSABILITÉ	
SOCIÉTALE	
Historique et points	
clés de la démarche	8

L'historique et les spécificités du business modèle Danone	9
Les étapes clés de la démarche sociétale et les textes de référence . . .	14
Les grands enjeux sociétaux	18
Impacts et responsabilités de l'amont à l'aval des activités	24

Nos spécificités dans	
la mise en œuvre	
de la démarche	28

La Gouvernance	29
Les outils de pilotage spécifiques	52
Danone Way : le pilotage du développement durable à l'échelle de Danone et de chaque filiale	52
RESPECT : une démarche conjointe avec les fournisseurs	61
Le système de bonus intégrant la performance sociétale	70

72	
2009-2011	
L'entreprise se réinvente	72
Les quatre enjeux de la stratégie Danone	73
Une nouvelle organisation adaptée à cette stratégie	75

78	
LA STRATÉGIE	
EN ACTION :	
PRINCIPAUX	
RÉSULTATS 2009	
ET PERSPECTIVES	
Focus sur les 4 enjeux	78
Health	79
For all	90
Nature	96
People	104
Comment la symbiose entre les quatre enjeux de Danone est créatrice de valeur	122



Performances

126 TABLEAU DE BORD DES ENGAGEMENTS 2009 ENVERS LES PARTIES PRENANTES ET PERSPECTIVES

L'environnement	128
Les consommateurs	130
Les salariés	132
Les fournisseurs	136
Les communautés	138

140 PROFIL DE L'ENTREPRISE ET PARAMÈTRES DU RAPPORT

Profil de l'entreprise	141
Paramètres du rapport	143
Index et contenu du GRI	148
Avis KPMG	159

162 GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUE

Gouvernance	163
Engagements externes	164
Dialogue avec les parties prenantes	166

168 APPROCHE MANAGÉRIALE ET INDICATEURS DE PERFORMANCE SELON LA GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Indicateurs de performance économique	168
Indicateurs de performance environnementale	178
Indicateurs de performance sociale	210
Indicateurs de performance sociale liée aux droits de l'Homme	232
Indicateurs de performance sociétale	242
Indicateurs de performance liée à la responsabilité des produits	250





2009

Année charnière



Editorial de Franck Riboud

L'année 2009 aura marqué une étape importante dans l'histoire déjà longue du projet économique et sociétal de Danone. Confrontés comme la plupart des entreprises à la crise économique et à la baisse du pouvoir d'achat qui a touché de très nombreux consommateurs dans le monde, nous aurions pu faire le choix du repli en renvoyant à des jours meilleurs la mise en œuvre du «double projet». Nous avons fait une analyse radicalement différente, convaincus que cette crise n'était pas seulement financière et économique mais également sociétale et environnementale. Tout autant qu'une «crise» qui sous-tend qu'une fois passée, les choses vont revenir à leur état antérieur, nous sommes face à une **mutation profonde** qui transforme de manière significative les modes de vie, les manières de produire et de consommer, la répartition des richesses à la surface de notre planète et jusqu'aux **valeurs** qui ont structuré nos sociétés. Une mutation qui ne fait que commencer. Pour ne parler que de l'industrie alimentaire, il est difficile de dissocier les enjeux entre le milliard de personnes qui souffrent de sous-alimentation ou la croissance de l'obésité qui touche d'autres populations, la nécessité d'accroître les ressources alimentaires en consommant moins de ressources en eau, en énergie et en terres.

La mission que Danone s'est fixée, d'«apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre» a structuré toute notre démarche et la décision en 2009 d'intégrer plus profondément encore l'économique et le sociétal dans la stratégie de l'entreprise. Quatre enjeux étroitement liés à la mission ont été définis : «**Santé**» c'est-à-dire la contribution de l'entreprise à la santé publique par l'alimentation, «**Pour Tous**», c'est-à-dire la création de produits et de modèles économiques accessibles à des populations à faible pouvoir d'achat, «**Nature**» pour réduire très fortement l'impact environnemental de nos activités tout au long du cycle de vie de nos produits, «**Les Hommes**» en donnant à chacun des collaborateurs la possibilité de se développer, d'anticiper les mutations et de donner du sens à son travail. Chacun de ces axes est «transformateur» de l'entreprise et nous n'en sommes qu'au tout début : par exemple, «Pour Tous» nous oblige à fortement remettre en question nos manières de penser et nos méthodes afin d'inventer des réponses business et sociales nouvelles. Sur chacun des enjeux, une organisation, des objectifs et des moyens ont été mis en place en 2009 avec une forte implication des membres du Comité Exécutif du groupe.

La mission
que Danone
s'est fixée,
d'«apporter
la santé par
l'alimentation
au plus grand
nombre»
a structuré toute
notre démarche
et la décision
en 2009
d'intégrer plus
profondément
encore
l'économique
et le sociétal
dans la stratégie
de l'entreprise.

Editorial de Franck Riboud

2009 a également été l'année de la création du [Fonds Danone Ecosystème](#) qui a pour vocation de soutenir des projets créateurs d'emplois durables dans l'écosystème de Danone, c'est-à-dire l'ensemble des activités qui dépendent directement de celle du groupe : producteurs agricoles, fournisseurs, distributeurs, territoires autour des établissements, etc. Il est courant de dire qu'une entreprise ne se développe pas dans un désert et qu'un écosystème vivant et dynamique est une garantie de la pérennité de l'entreprise. Encore faut-il en tirer toutes les conséquences et se donner les moyens d'agir sur cet écosystème. Le projet de Fonds a été approuvé par un vote très large des actionnaires lors de l'Assemblée Générale de 2009. Doté de 100 millions d'euros, il a commencé à fonctionner fin 2009 en finançant les premiers projets agricoles et de distribution. Nous sommes encore en phase d'apprentissage mais déjà de nombreuses filiales travaillent sur des projets. Lorsque ce Fonds aura pris sa vitesse de croisière, il sera très important de mesurer les [impacts économiques](#) et [sociaux](#) de ces programmes pour pouvoir les répliquer et les déployer à plus large échelle.

Autre facteur d'accélération et d'intégration du développement durable dans le fonctionnement de l'entreprise : après une première année pilote en 2008, il a été décidé de pérenniser le système de rémunération variable en trois tiers : un tiers économique et financier, un tiers sur les leviers de transformation business, un tiers sociétal fondé sur des indicateurs de performance environnementale et sociale. Ce système concerne les membres des comités de direction de toutes les filiales de Danone dans le monde et contribue à faire bouger en profondeur l'ensemble de l'organisation. Dans le même esprit de transformation de l'entreprise figure la généralisation en 2009 du système de mesure de l'[impact carbone](#) de nos activités et son intégration dans les processus de décision. C'est une autre illustration intéressante qui démontre que tout est lié : en réduisant fortement nos consommations d'énergie ou les matériaux d'emballage, nous réduisons nos coûts. En nous fixant des objectifs ambitieux de réduction de l'[impact environnemental](#), nous nous obligeons à penser et à travailler différemment, anticipant ainsi ce que seront les contraintes de demain pour toutes les entreprises.

La démarche de Danone a toujours été un mélange de vision et de pragmatisme. A partir de quelques convictions, d'un peu d'intuition et de beaucoup d'expérimentation, nous essayons de faire vivre un modèle d'entreprise où performance économique et sociétale se nourrissent mutuellement. Je souhaite que 2010 permette de concrétiser fortement les impulsions données en 2009.

Franck Riboud, Président Directeur Général Danone.

A partir
de quelques
convictions,
d'un peu
d'intuition
et de beaucoup
d'expérimentation,
nous essayons
de faire vivre
un modèle
d'entreprise où
performance
économique
et sociétale se
nourrissent
mutuellement.



Notre démarche
sur la Responsabilité Sociétale

Historique et points clés de la démarche

9

**L'HISTORIQUE ET LES SPÉCIFICITÉS
DU BUSINESS MODÈLE DANONE**

14

**LES ÉTAPES CLÉS DE LA DÉMARCHE
SOCIÉTALE ET LES TEXTES DE RÉFÉRENCE**

18

LES GRANDS ENJEUX SOCIÉTAUX

24

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

L'historique et les spécificités du business modèle Danone

Un modèle d'entreprise original ancré dans l'histoire de Danone et réaffirmé dans le contexte actuel

En 1972, **Antoine Riboud** affirmait que «la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie entière des individus. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, elle modifie l'aspect de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle». Cette vision a été formalisée dans le double projet économique et social, qui est la base du modèle de développement et d'organisation de Danone. Elle repose sur un principe simple : performance économique, attention portée aux hommes et respect de l'environnement vont de pair.



Franck Riboud réaffirme le 5 décembre 2008 lors du lancement de la Chaire Danone - HEC Entreprise et Pauvreté : «Une entreprise n'existe et ne dure que parce qu'elle crée de la valeur pour la société dans son ensemble... La raison d'être d'une entreprise est son utilité sociale. C'est donc de servir la société, des hommes et des femmes, dans leur vie de tous les jours, à travers des produits, des services, du travail ou encore les dividendes qu'elle fournit.» Dans le contexte économique d'aujourd'hui, cet engagement est plus que jamais d'actualité pour faire vivre la mission de Danone : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

Pour cela, Danone a développé une **culture d'entreprise très distinctive** privilégiant la réactivité, l'adaptation et la capacité à accélérer l'innovation par le travail en réseau. Les responsabilités opérationnelles sont largement décentralisées.

Les valeurs de Danone, «**humanisme, enthousiasme, ouverture et proximité**», formalisées en 1997 sont toujours communiquées très largement en interne et l'entreprise s'efforce de les traduire dans les comportements individuels et collectifs. Ces valeurs sont aujourd'hui déclinées dans des attitudes managériales afin de les faire vivre dans le style de leadership de tous les salariés de Danone.

Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

L'historique et les spécificités du business modèle Danone

Cette culture originale a contribué au développement rapide de Danone sur les nouveaux marchés que constituent l'Asie, l'Amérique latine, l'Europe de l'Est, l'Afrique et le Moyen-Orient.

Ce modèle d'entreprise constitue pour la Direction de Danone un atout compétitif majeur. C'est d'abord **un facteur d'efficacité collective et de motivation interne**. C'est également un facteur d'attractivité car les salariés sont de plus en plus sensibles à cette conception de l'entreprise compétitive et responsable. C'est enfin un puissant levier pour développer une **relation de confiance entre l'entreprise et les parties prenantes**.

Le double projet est resté fidèle à ses convictions d'origine et s'est enrichi au fil des années pour répondre aux nouveaux enjeux. Depuis 1996, Franck Riboud a porté ce projet à l'échelle mondiale en y incluant **une dimension sociétale très forte tout en continuant d'investir intensément dans le développement humain et le social**. Autrement dit, l'entreprise n'est pas conçue comme un espace hermétique mais bien dans sa vision étendue, i.e. prenant en compte l'ensemble des parties prenantes dans son développement ; qu'elles soient internes ou externes. Dans cette conception, l'entreprise ne peut pas exercer son activité sans tenir compte des conséquences collatérales sur l'environnement. **La responsabilité sociale et le développement durable deviennent des leviers essentiels d'une croissance forte et durable** au même titre que la motivation et l'engagement des salariés.

Si le double projet a déplacé peu à peu les frontières de l'entreprise pour s'ouvrir sur son environnement direct, il a pris en compte un élément supplémentaire jusque là peu développé : **l'Environnement**. En effet, dès 1972, Antoine Riboud expliquait «qu'il n'y a qu'une seule Terre» et que «la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Son action se fait sentir dans la collectivité toute entière et influe sur la qualité de la vie de chaque citoyen». Danone prend ainsi en compte trois dimensions dans son développement : les Hommes, le Capital et la Nature.

Même si l'élargissement du social au sociétal s'est construit progressivement, **2006 marque une étape clé avec l'avènement de la mission de Danone**. «Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre» devient alors l'élément fédérateur insistant sur deux dimensions fortes : la «santé» et «au plus grand nombre».

Cette mission structurante ancre plus que jamais le double projet dans le cœur même de la stratégie et du business de Danone et permet de réaliser **des actions innovantes socialement**, notamment en apportant des produits «santé» jusqu'à présent inabordables pour certaines catégories de populations. C'est à cette confluence entre l'économique et le sociétal que naît notamment en 2006 le projet Grameen Danone.

C'est aussi au cours de cette période que se structurent les **projets «triple win»**. Ces projets créent de la valeur pour l'entreprise, pour les salariés et pour la société civile. Par cette démarche, Danone favorise amplement la co-crédation de valeur avec des ONG tout en respectant les lois de l'économie puisqu'il doit trouver un équilibre financier.

Autre initiative majeure en 2009, dans un contexte de crise économique et financière, se renforce l'idée d'une nécessaire intensification de la compréhension de l'impact économique et social des entreprises auprès de leurs parties prenantes. Danone décide de créer **le Fonds Danone Ecosystème**. L'objectif est de soutenir, renforcer et développer l'activité des ses parties prenantes c'est-à-dire des fournisseurs, des sous-traitants, des producteurs de matières premières ou des distributeurs dont l'activité est impactée par Danone et qui agissent en proximité forte avec ses filiales locales sur le plan économique, social et territorial.

En traversant les époques, le double projet montre combien il est important pour une entreprise d'être consistant et cohérent dans cette démarche. La prise en compte des dimensions sociale et sociétale au cœur du modèle de l'entreprise (i.e. intégré au business) en fait pour Danone **une démarche de transformation fondamentale** dont les impacts permettent d'explorer une nouvelle vision de l'entreprise en faisant évoluer nos modèles économiques, en changeant l'état d'esprit des collaborateurs, en attirant des talents en phase avec ce modèle d'entreprise et en assurant la croissance durable de Danone en termes économique, social et environnemental.

Fonds Danone pour l'écosystème



Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

L'historique et les spécificités du business modèle Danone

Une démarche formalisée progressivement et animée par des outils et des organisations spécifiques

Afin d'assurer la diffusion de cette culture dans toute l'organisation et de prendre en compte la dimension parties prenantes, Danone a initié en **2001 la démarche Danone Way**.

Celle-ci permet à chaque filiale d'intégrer performance économique, responsabilité sociale et environnementale. Elle est fondée sur une auto-évaluation sur 5 thèmes clés : les Droits Humains, les Relations Humaines, l'Environnement, le Consommateur et les Principes de Gouvernance. (*cf. page 52*)

De plus, au fil des ans, la conception Danone de l'entreprise a été formalisée dans des **textes fondateurs** qui définissent les principes et les politiques de Danone : Principes Sociaux Fondamentaux, Principes de Conduite des Affaires, Charte pour l'Environnement, Charte Alimentation Nutrition Santé... sont quelques-uns des textes clés qui guident l'action des équipes dans le monde entier.

Une autre conviction de Danone réside dans **le dialogue avec les parties prenantes** qui s'est peu à peu structuré, l'industrie alimentaire étant au centre d'importants débats de société.

Danone s'est efforcé d'organiser ses relations avec des interlocuteurs très divers, dans les sphères sociales, publiques, économiques, industrielles et scientifiques. Cette volonté de dialogue se traduit par des rencontres régulières, des communications écrites ou des collaborations avec des associations de consommateurs, de protection de l'environnement, des syndicats de salariés, des institutions scientifiques ou des pouvoirs publics. Elle s'est enrichie par des coopérations menées avec des fournisseurs, des clients et des concurrents. Au niveau local, depuis 2004, des Responsables en charge de la responsabilité sociale, de la communication externe ou des affaires publiques, ont été nommés dans les filiales. Leur rôle est d'établir des contacts durables avec les autorités publiques dans les pays où Danone opère, et non uniquement en réaction à des situations de crise.

Enfin au cours des dernières années, Danone a développé des innovations sociétales uniques en lien étroit et dans une démarche de co-crédation avec différentes ONG.

L'organisation de Danone à tous les niveaux a mis en place les ressources nécessaires à l'accélération des démarches de développement durable intégrées aux enjeux économiques et sociétaux.

Au niveau de l'organisation centrale de Danone, **l'organisation du développement durable a été adaptée** à partir de 2009 pour être en cohérence et donner vie à la stratégie New Danone 2009-2011 (*cf. page 73*).

Par ailleurs, chaque pôle et/ou filiales a adapté son organisation. Certaines ont créé des Comités spécifiques (transversaux et multi-fonctions) ou des postes dédiés (ex carbon Master) selon le cas, afin d'animer la stratégie sur les différentes actions liées à la Responsabilité Sociale et Environnementale.



Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

Les étapes clés de la démarche sociétale et les textes de référence

Dates clés 1972-2009



2009

- Création du Fonds Danone Ecosystème votée à l'Assemblée générale des Actionnaires. Sa vocation est de développer l'activité de son écosystème, c'est-à-dire l'ensemble des parties prenantes dont l'activité est impactée par Danone et qui agissent en proximité forte de ses filiales locales sur le plan économique, social et territorial.
- Premier projet de compensation carbone avec le Fonds Danone pour la Nature : la restauration de mangroves au Sénégal en partenariat avec une ONG locale Oceanium. (34 millions palétuviers replantés soit 2 000 hectares de mangroves restaurées).
- Révision 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 à pour la première fois à l'ensemble des salariés 80 000 personnes (taux de remontées : 82%).
- Elargissement du Comité International de Consultation hors Europe.



2008

- Création du Fonds Danone Nature avec l'Union Internationale de Conservation de la Nature, ceci après 10 ans de partenariat avec Ramsar (Convention pour la protection des zones humides dans le monde).
- Création des Ecoles de Protection de l'Eau Evian en partenariat avec Ramsar : des missions terrains avec des salariés Danone afin de développer des savoirs faire pour protéger les zones humides dans 3 régions du monde : Népal, Thaïlande et Argentine.
- Lancement de la chaire «Social Business / Entreprise et Pauvreté» en partenariat avec l'école HEC.



2007

- Création du fonds danone.communities.
- Convention Mondiale sur la Diversité signée entre le 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 l'alimentation infantile et la nutrition médicale.
- Création du comité de Responsabilité Sociale au Conseil d'Administration.
- Animation d'un réseau interne mondial : plus de 150 personnes ont participé aux «Laboratoires d'innovation sociétale», qui ont aussi permis de mettre en relation des membres d'ONG venant de plusieurs pays avec les équipes de Danone.



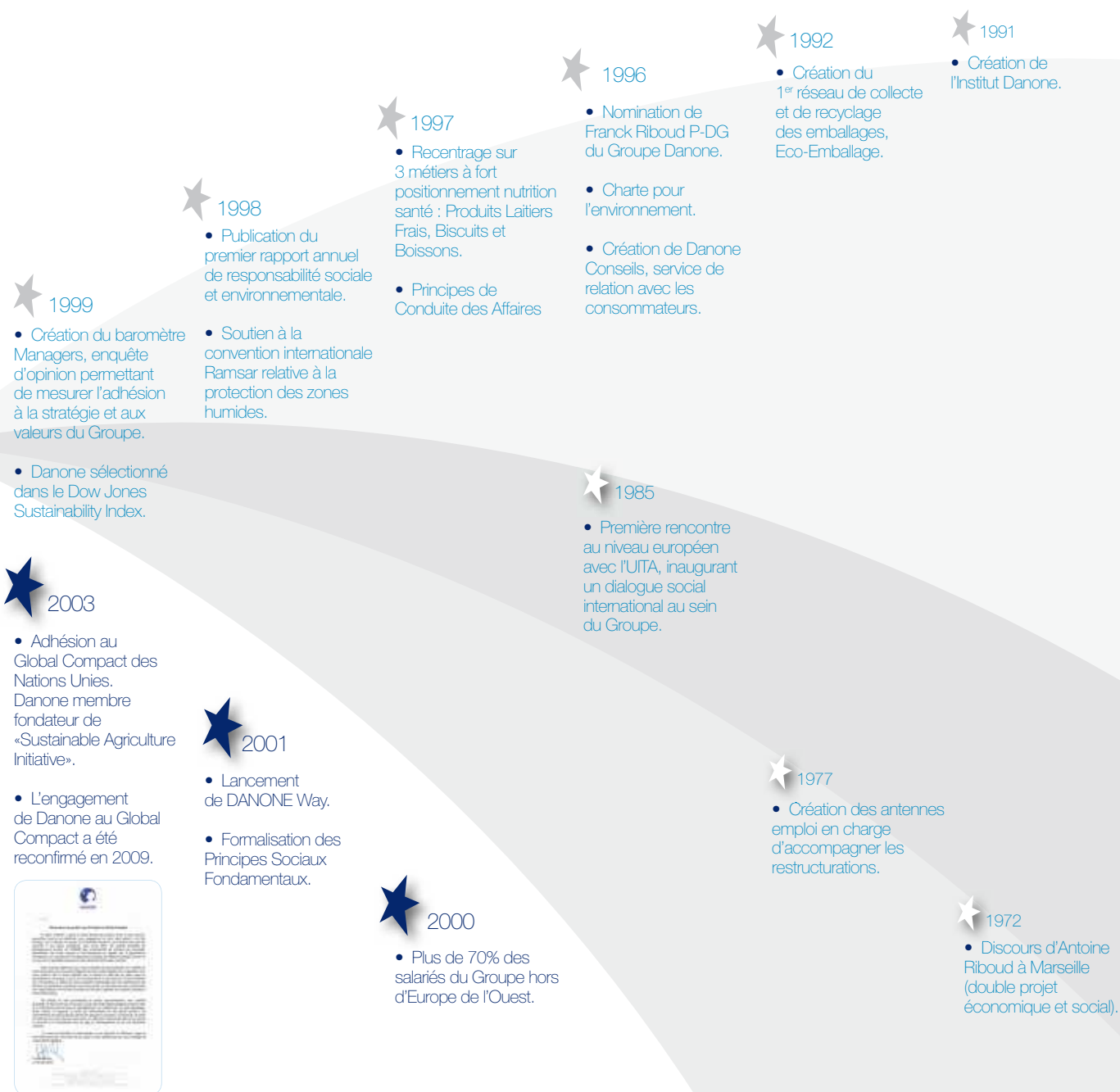
2006

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



2005

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



Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

Les étapes clés de la démarche sociétale et les textes de référence

Les textes de référence

- 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 les 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 Santé** (2005, revue en octobre 2009) formalise les engagements de Danone. Les 5 engagements de la nouvelle charte sont 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, en lien étroit avec les valeurs de Danone.
- Le **Danone Inside Pack** : créé et diffusé en 2009 à tous les salariés et tous les nouveaux arrivants. Ce document est le référentiel sur : l'historique, les valeurs de Danone, les axes stratégiques, les attitudes managériales (CODE), la démarche Danone Way et les Principes de Conduite des Affaires.





Les grands enjeux sociétaux

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 numéro un parce que l'emploi 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 **se 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 pour 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 du 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, 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.

La nutrition et l'alimentation sont aujourd'hui au cœur des problématiques de santé publique

Toutes les études scientifiques le confirment : une alimentation variée et équilibrée et une activité physique régulière sont des facteurs de protection reconnus contre les maladies cardiovasculaires, l'ostéoporose, le diabète ou l'obésité. A contrario, on sait qu'une alimentation inadaptée combinée à un mode de vie sédentaire peut contribuer à augmenter la prévalence de ces mêmes maladies.

Les grands enjeux sociétaux

- Partout dans le monde se développe aujourd'hui le «double fardeau» de la malnutrition (double burden of malnutrition) :
 - **sous-nutrition et dénutrition**, d'une part, liées à l'insuffisance et/ou la mauvaise qualité des apports alimentaires, qui touchent près d'un milliard de personnes,
 - **maladies chroniques liées à l'alimentation**, d'autre part, telles que surpoids, obésité, diabète, maladies cardiovasculaires, etc. qui atteignent plus d'un milliard et demi de personnes dans le monde.Dans ce contexte, les consommateurs, mais aussi les experts et les pouvoirs publics s'intéressent davantage à la composition des aliments et les attentes en matière d'information sont croissantes, ce qui entraîne des exigences accrues quant au contenu nutritionnel des produits, à leur étiquetage et aux messages publicitaires. Enfin, ces mêmes pouvoirs publics attendent des industries alimentaires qu'elles participent aux efforts d'information et d'éducation des consommateurs sur l'importance du mode de vie pour la santé et plus concrètement qu'elles les aident à avoir une alimentation équilibrée.
- **Les besoins nutritionnels**, et surtout leur couverture par l'alimentation, peuvent être très **variables selon l'âge**, le sexe, selon les situations physiologiques (grossesse, vieillissement, maladie, etc.). En particulier, les dernières avancées scientifiques suggèrent que les apports nutritionnels précoces (pendant la grossesse et les deux premières années de la vie) sont des déterminants majeurs de la santé ultérieure (santé cardiovasculaire, métabolique, etc.) et qu'il convient de porter une attention toute particulière à l'alimentation de la femme enceinte et du jeune enfant. En parallèle, l'allongement de la durée de vie s'accompagne d'une augmentation significative du nombre de personnes âgées dont les apports nutritionnels sont déterminants pour le maintien de la bonne santé et de l'autonomie.
- **D'importantes disparités dans la couverture des besoins alimentaires et nutritionnels** peuvent aussi exister entre les pays, et également entre classes socio-économiques dans un même pays. Dans les pays émergents, qui ont subi de plein fouet la crise alimentaire mondiale, la malnutrition et la sous-nutrition peuvent y être encore très présentes, voire se sont aggravées ; dans les pays développés touchés par la crise économique mondiale, une part de plus en plus importante des populations fait face à des difficultés financières rendant difficile l'accès à une alimentation nutritionnellement variée et équilibrée.



Ainsi, face à ces enjeux, et quels que soient les pays, on attend des entreprises qu'elles proposent des produits répondant aux besoins nutritionnels spécifiques des populations. L'enjeu est aussi de développer des produits abordables pour des populations à faible pouvoir d'achat et offrant les mêmes qualités nutritionnelles et de sécurité alimentaire que les produits standards.

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 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. Elles portent aussi de manière encore limitée sur la réduction de la consommation de produits d'origine animale.



Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

Les grands enjeux sociétaux

- 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 via les biocarburants, de l'impact climatique sur les cultures) est forte. Ce contexte sur l'offre est en train de changer la société qui pousse à rechercher l'amélioration de la stratégie beaucoup plus en amont. Nous sommes 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.





Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

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

Les risques accidentels potentiels liés aux activités 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).

Au-delà de ces risques accidentels, l'activité quotidienne du groupe a des impacts sur l'environnement.

Ceux-ci sont identifiés et traités secteur par secteur, d'amont en aval.

A chaque impact écologique, le groupe répond par des prises de décisions responsables.



1

APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRES PREMIÈRES

Impact

- Impact économique : Danone a acheté en 2009 pour 3,25 milliards d'euros de matières premières pour le pôle Produits Laitiers Frais réparties entre le lait et ingrédients laitiers (47%), les autres matières agricoles (26%) et les emballages (27%). Le lait représente la principale matière première agricole pour le groupe qui s'approvisionne auprès de 24 000 producteurs dans 19 pays. Pour le pôle Eaux, le groupe a acheté 552 millions d'euros de matière premières, dont 87% pour le packaging et 13% pour les autres matières premières. Pour le pôle Nutrition infantile, les achats de matières premières sont de 853 millions d'euros, dont 74% de matières premières (dont 34% de lait) et 26% d'emballages. Pour la Nutrition médicale, les achats totaux sont de 106 millions d'euros dont 67% de matières premières et 33% d'emballages.
- Principaux impacts environnementaux de l'agriculture : pollution liée aux engrais ou aux pesticides, émissions de méthane - gaz à effet de serre- d'origine animal (bovins). L'augmentation de la productivité agricole peut s'accompagner d'une pression sur le milieu naturel et d'une réduction de la biodiversité.
- Eaux minérales : elles proviennent de réserves naturelles dont le groupe a l'exploitation exclusive.

Responsabilités

- Acheter les matières premières à des prix qui assurent une rentabilité suffisante aux producteurs et un approvisionnement de qualité et compétitif aux usines, tout en assurant le respect des droits sociaux fondamentaux.
- Garantir la sécurité, la qualité et la traçabilité des matières premières.
- Connaître les conditions de travail et de l'impact environnemental de la production agricole, et contribuer à leur amélioration.
- Assurer la pérennité et la protection des réserves d'eau que le groupe exploite.



2

PRODUCTION INDUSTRIELLE ET EMBALLAGES

Impact

- Impact économique : Danone produit localement pour des marchés locaux : 159 sites de production, 80 976 employés à fin décembre 2009.
- Principaux impacts environnementaux des sites : consommation d'énergie et d'eau, émissions des déchets.
- Principaux impacts des emballages (6% du poids moyen des produits) : consommation de ressources non renouvelables (pétrole pour le plastique) et renouvelables (bois, papier recyclé pour le carton).



Responsabilités

- Assurer le respect des droits sociaux fondamentaux et promouvoir une démarche de progrès social sur les sites du groupe.
- Contribuer au développement économique des communautés locales.
- Maîtriser l'impact environnemental des usines.
- Réduire les emballages sans nuire aux services qu'ils rendent : sécurité des aliments, transport, conservation, information du consommateur.

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

3



TRANSPORTS

Impact

- Les transports sont sous-traités en quasi-totalité. En Europe, le fret des yaourts et des biscuits 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 et bruit.

Responsabilités

- Minimiser l'impact lié au transport des matières premières et des produits, promouvoir des pratiques de transport respectueuses de l'environnement.
- Assurer le respect de la chaîne du froid et la traçabilité des produits.

4



VENTES

Impact

- Impact économique : via une présence commerciale dans 130 pays, Danone a réalisé 14 982 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2009. Deux tiers des ventes sont réalisées en grandes et moyennes surfaces, un tiers dans des commerces de proximité.
- Principaux impacts environnementaux : consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre liées aux équipements réfrigérants en magasins, émissions liées 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 des produits (prix, distribution) en particulier dans les pays émergents.



5

CONSOMMATION

Impact

- Impact économique : 4 pôles d'activité (ou métiers) en 2009 : Produits Laitiers Frais (57,1% du chiffre d'affaires), Eaux (17,2%), la Nutrition Infantile (19,5%) et Nutrition Médicale (6,2%).
- Principal impact environnemental : consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre liées à la réfrigération des produits laitiers frais.
- Impacts sociétaux : qualité/sécurité des produits, impact sur les modes de nutrition, accessibilité des produits.

Responsabilités

- Garantir la qualité et la sécurité des produits.
- Contribuer à développer des modes de nutrition sains et répondre aux besoins locaux.
- Assurer une information transparente des consommateurs et promouvoir le dialogue avec les consommateurs.



6

FIN DE CYCLE

Impact

- 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.

Responsabilités

- Réduire l'impact en fin de vie des emballages en intégrant ces préoccupations dès la conception et en participant à des organismes publics de collecte des déchets.

Notre démarche
sur la Responsabilité Sociétale

Nos spécificités dans la mise en œuvre de la démarche

29

LA GOUVERNANCE

49

LES PARTIES PRENANTES AU CŒUR DU DIALOGUE

52

LES OUTILS DE PILOTAGE SPÉCIFIQUES

70

LE SYSTÈME DE BONUS INTÉGRANT LA PERFORMANCE SOCIÉTALE

La gouvernance

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.

Le Gouvernement d'entreprise

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 page 148 du présent rapport.*

Le Conseil d'Administration et ses comités

Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de Danone est composé de quatorze membres, dont huit sont indépendants. Chaque administrateur doit détenir au minimum 4 000 actions, sous forme nominative. Le mandat des administrateurs est d'une durée statutaire de trois ans renouvelable.

Le Conseil d'Administration a tenu en 2009 dix réunions. L'assiduité des administrateurs a été de 86%.

Le Conseil d'Administration de Danone

- Franck Riboud
- Emmanuel Faber
- Bernard Hours
- Bruno Bonnell ¹
- Michel David-Weill
- Richard Goblet d'Alviella ¹
- Christian Laubie ¹
- Jean Laurent ¹
- Hakan Mogren ¹
- Jacques Alexandre Nahmias ¹
- Benoît Potier ¹
- Guylaine Saucier ¹
- Naomasa Tsuritani
- Jacques Vincent

¹ Administrateur indépendant

Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

La gouvernance

Les sujets récurrents suivants ont été discutés :

1. **Suivi de la gestion courante et des grandes orientations** : la revue détaillée de l'activité du groupe, la présentation des budgets annuels, les arrêtés des comptes sociaux et consolidés annuels, l'examen des comptes semestriels, la communication financière (notamment à l'occasion de la publication des comptes annuels et semestriels), les opérations de croissance externe et de cession d'actifs ou de participations, la situation financière et de trésorerie, les engagements financiers (cautions et garanties), l'augmentation de capital annuelle réservée aux salariés, les attributions d'options d'achat d'actions et de Group Performance Units (incluant la fixation annuelle des objectifs de performance pour l'année suivante et la vérification de leur atteinte pour l'année précédente), le suivi du cours de l'action de la société et de son actionnariat, l'approbation de la contribution annuelle du groupe à danone.communities, la présentation des plans stratégiques ;
2. **Fonctionnement des organes sociaux** : le suivi des sujets de corporate governance, les comptes rendus systématiques des travaux des trois comités du Conseil (Comité d'audit, Comité de Nomination et de Rémunération, Comité de Responsabilité Sociale), la détermination de l'ensemble des éléments concernant la rémunération de chacun des quatre mandataires sociaux de la Société, l'approbation des différents rapports du Conseil ainsi que des projets de résolutions soumis à l'approbation des actionnaires, la préparation de l'Assemblée Générale.

A la suite de l'auto-évaluation effectuée en 2007, le Conseil d'Administration avait adopté un nouveau règlement intérieur dans sa séance du 30 juillet 2007. Au cours du second semestre 2008, une nouvelle auto-évaluation du Conseil avait été effectuée, dont les résultats ont été examinés par les administrateurs en 2009. Le Conseil d'Administration a ensuite modifié son règlement intérieur en 2009 afin de tenir compte de ces résultats.

Le Comité d'audit

Les missions du Comité d'audit ont été régulièrement précisées par le Conseil d'Administration en décembre 2006, en juillet 2007 puis en décembre 2009. Le Comité d'audit est ainsi notamment compétent pour examiner les comptes sociaux et consolidés de la société avant qu'ils soient présentés au Conseil d'Administration. Il pilote également la procédure de sélection des commissaires aux comptes de la société.

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de :

- Benoît Potier, Président et membre jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale du 22 avril 2010
- Guylaine Saucier ¹, Présidente à l'issue de l'Assemblée Générale du 22 avril 2010
- Richard Goblet d'Alviella ¹
- Christian Laubie ¹

¹ Administrateur indépendant

Il s'assure de l'existence et du suivi de l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques, examine le rapport du Président sur le contrôle interne, valide et assure le suivi du plan d'audit.

En 2009, le Comité d'audit s'est réuni six fois. L'assiduité de ses membres exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 100%.

Le Comité de nomination et de rémunération

Les missions du Comité (dont deux membres sur trois sont indépendants) sont notamment les suivantes : faire des propositions au Conseil d'Administration en vue de la nomination de ses membres, préparer l'examen par le Conseil d'Administration des questions relatives au gouvernement d'entreprise, conduire l'évaluation du Conseil d'Administration et du Comité d'audit, proposer les critères de détermination des éléments de rémunération des mandataires sociaux de la société, définir des propositions relatives à l'attribution d'options d'achat d'actions ou d'actions gratuites de la société à ces mandataires, proposer la répartition des jetons de présence entre administrateurs et faire toute recommandation, à la demande du Conseil d'Administration, relative à la politique de rémunération appliquée par le groupe. Le Comité de nomination et de rémunération s'est réuni six fois en 2009. L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 89%.

Le Comité de Responsabilité Sociale

Afin de l'assister dans ses décisions sur les questions de Responsabilité Sociale (RSE), le Conseil d'Administration dans sa séance du 15 décembre 2006 a décidé de créer un troisième organe de gouvernance spécifique, le Comité de Responsabilité Sociale. Le Comité de Responsabilité Sociale est composé de trois Administrateurs, dont deux ont été reconnus indépendants par le Conseil d'Administration.

En février 2007, le Conseil d'Administration a doté ce Comité d'un règlement intérieur détaillant ses missions et ses modalités de fonctionnement.

Il est notamment compétent pour :

- examiner les principaux risques et opportunités pour Danone en matière environnementale, au regard des enjeux propres à sa mission et à ses activités,
- procéder à l'examen des politiques sociales menées par Danone, des objectifs fixés et des résultats obtenus en la matière,
- passer en revue les systèmes de reporting, d'évaluation de contrôle afin de permettre à Danone de produire une information fiable en matière extra-financière,

Le Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération est composé de :

- Michel David-Weill, Président
- Jean Laurent ¹
- Hakan Mogren ¹

Le Comité de Responsabilité Sociale

Le Comité de Responsabilité Sociale est composé de :

- Bruno Bonnell ¹
- Jean Laurent ¹
- Emmanuel Faber

¹ Administrateur indépendant

Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

La gouvernance

- examiner l'ensemble des informations non financières publiées, en particulier en matière sociétale et environnementale,
- examiner une fois par an une synthèse des notations réalisées sur la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière,
- s'assurer de l'application des règles éthiques définies par Danone.

Dans le domaine des investissements à vocation sociétale, le Comité a notamment pour mission :

- d'évaluer l'impact de ces investissements pour Danone,
- d'examiner l'application des règles établies par Danone, s'agissant d'investissements ou de programmes sociaux dans les domaines liés aux activités de Danone,
- de veiller à ce que les intérêts de la Société soient préservés, et plus particulièrement de prévenir les conflits d'intérêts éventuels liés aux relations entre ces investissements et le reste des activités de Danone.

En accord avec le Conseil d'Administration, le Comité a engagé fin 2009 une réflexion sur le rôle et les missions du Comité de Responsabilité Sociale, ceci afin de renforcer ses activités sur la mise en oeuvre des quatre enjeux de la stratégie Danone.

L'activité du Comité de Responsabilité Sociale en 2009 Il a examiné plus particulièrement en 2009 :

- L'analyse des résultats de l'enquête individuelle et confidentielle auprès de l'ensemble des salariés de Danone dans le monde, principal indicateur de climat social interne de Danone permettant de mesurer le niveau d'engagement et les attentes des collaborateurs dans les différentes filiales.
- Les risques à composante sociale et sociétale, en complément du travail effectué par le Comité d'Audit sur le système de gestion des risques.
- La mise en oeuvre des politiques dites de «compliance», en particulier les résultats de Danone Way ainsi que les modifications apportées aux Principes de Conduite des Affaires (Charte éthique du groupe).
- Le projet de création du Fonds Danone pour l'Ecosystème et émis un avis favorable.
- Le Comité a enfin assuré un suivi des investissements réalisés par le Fond Commun de Placement à Risque danone.communities, conformément à la Charte de Gouvernance du Fonds.

Au cours de l'année 2009, le Comité s'est réuni trois fois. Le taux d'assiduité exprimé par le taux de participation de ses membres aux réunions du Comité est de 100%.

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société

Le **gouvernement d'entreprise** pour sa composante interne repose sur **un système solide de gestion de risques et de contrôle interne**, ainsi que sur une organisation qui évite les conflits d'intérêt et permet de protéger au mieux les intérêts, parfois contradictoires, des différentes parties prenantes en relation avec l'entreprise.

Chez Danone, le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, l'encadrement et le personnel de Danone. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des principaux objectifs suivants : fiabilité des informations financières, conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en vigueur, l'efficacité et l'efficience des processus internes, y compris ceux liés à la protection du patrimoine.

Le système de contrôle interne de Danone est adapté aux orientations stratégiques du groupe et est en phase avec son organisation internationale et décentralisée. Par principe, il s'applique aux filiales contrôlées par le groupe. A fin 2009, 110 filiales du groupe, situées dans 45 pays différents et représentant plus de 95% du chiffre d'affaires net consolidé de Danone, ont été évaluées dans le cadre du dispositif de contrôle interne Danone (DANgo).

1. Les acteurs de la gouvernance interne

La **Direction Générale** est responsable du dispositif du Contrôle interne de Danone, le **Comité d'Audit** s'assurant de l'efficacité du système du contrôle interne et de gestion des risques du groupe. La Direction Générale s'appuie pour ce faire sur les hiérarchies opérationnelles (pôles, zones géographiques, filiales) et fonctionnelles, et notamment la Direction Générale Finances et la Direction Générale Risques, Contrôle et Audit, qui reportent toutes les deux au même Directeur Général Délégué.

La **Direction Générale Finances** (DGF) a la responsabilité de la fonction finance dans l'ensemble du groupe, directement par le biais de fonctions centralisées (Contrôle de Gestion, Consolidation, Trésorerie et Financement, Fiscalité, Stratégie, Communication financière, Développement externe), et a également la responsabilité fonctionnelle sur les Directeurs financiers des différents pôles d'activité. Les principaux responsables des fonctions et pôles sont réunis dans un Comité Exécutif Finances qui se réunit mensuellement.

Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

La gouvernance

La **Direction Générale Risques, Contrôle et Audit** (DGRCA) a été constituée début 2009 afin de renforcer l'impact des trois fonctions qui la composent (Gestion des risques, Contrôle interne et Audit interne) et de permettre de fédérer les énergies autour de certains sujets de «gouvernance» et de «compliance». Le Directeur Général RCA reporte hiérarchiquement à l'un des deux Directeurs Généraux Délégués, membres du Comité Exécutif, et fonctionnellement au Président du Comité d'Audit du Conseil.

La **Direction du Contrôle Interne** (DCI) est constituée d'une équipe centrale de trois personnes, relayée par deux coordinateurs de zones et par des contrôleurs internes locaux, rattachés aux Directeurs Financiers des filiales. Cette direction est rattachée hiérarchiquement à la DGRCA et fonctionnellement à la DGF, cette dernière étant co-responsable de la qualité du contrôle interne du groupe. L'ensemble des contrôleurs internes de filiales, conjointement avec les autres membres de la DGRCA, s'assure que les procédures définies par le groupe sont correctement appliquées dans les filiales et dans les fonctions centrales. Précisément, la Direction du Contrôle Interne élabore le référentiel de contrôle interne du groupe, définit la méthodologie utilisée pour la documentation des processus, pilote l'analyse des résultats des évaluations et anime la mise en place des plans d'action. Elle apporte également un support aux contrôleurs internes des filiales (formations pour intégration des nouvelles filiales et utilisation de l'outil DANgo, ateliers de travail et d'échanges réunissant au total en 2009 plus de 100 membres du réseau international des contrôleurs internes Danone).

Rattachée à la DGRCA, la **Direction de la Gestion des Risques**, constituée d'une équipe centrale de trois personnes, relayée par un coordinateur pour la zone Amériques, anime le dispositif de gestion des risques décrit au chapitre 4 du document de référence – Facteurs de risques et ci-dessous au paragraphe Identification et évaluation des risques.

Rattachée à la DGRCA, la **Direction de l'Audit Interne**, qui utilise les services des équipes spécialisées de plusieurs cabinets d'audit internationaux, dont KPMG en particulier, sous la supervision des directeurs de mission Danone, procède à des audits réguliers dans les unités opérationnelles ainsi qu'à des audits portant sur des sujets transversaux. En 2009, cette Direction a été certifiée conformément aux normes Internationales d'Audit Interne par IFACI Certification. Cette structure centrale est relayée par des auditeurs internes dans certaines filiales importantes ou au niveau de certains pays, ainsi que par les audits d'autres fonctions centrales (**Qualité, Sécurité, Systèmes d'Information, Gestion de crise, Organisation,...**).

Ce sont bien les **responsables hiérarchiques opérationnels** au niveau des filiales et du siège qui restent les principaux acteurs du contrôle interne dans leurs domaines de responsabilité respectifs, avec l'appui de nombreuses fonctions centrales (**Finance, Risques-Contrôle-Audit, Ressources Humaines, Développement Durable, Sécurité, Qualité, Systèmes d'Informations, Juridique...**).

2. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle de Danone s'appuie sur les éléments suivants :

- **les valeurs de Danone** largement diffusées dans toutes les filiales, le double projet économique et social,
- l'existence d'un **Code de Conduite des Affaires** (Business Conduct Policies) remis à jour et rediffusé en 2009,
- la politique humaine et sociale notamment en matière de développement et de formation des collaborateurs,
- l'impulsion donnée par le Conseil d'Administration, la volonté d'amélioration continue des processus opérationnels exprimée par la Direction Générale
- la démarche «**Danone Way**», déployée dans une large majorité des filiales du groupe favorisant un bon environnement de contrôle.

Depuis plusieurs années, le groupe déploie et anime un **programme anti-fraude** permettant de sensibiliser tous les employés aux risques de fraude interne et de corruption, et dispose d'un système d'alerte éthique (Dialert), centré sur les domaines comptable d'audit financier, de lutte contre la corruption en bancaire, qui est également accessible aux fournisseurs (et potentiels fournisseurs) du groupe.

- l'harmonisation des processus opérationnels au travers de la mise en œuvre du **référentiel DANgo «Danone Governing and Operating Processes»**, géré dans un outil informatique du même nom. Le déploiement d'un système d'information intégré (**Themis**) contribue à la robustesse de l'environnement de contrôle. Le référentiel de contrôle interne du groupe a été constitué sous sa forme actuelle dès 2003. Il a été fortement enrichi en 2005 et 2006 alors que Danone, étant coté aux Etats-Unis à l'époque, était soumis à la loi Sarbanes-Oxley. DANgo intègre aujourd'hui à la fois les modes opératoires («Danone Operating Models»), les points de contrôle interne stricto sensu («Danone Internal Control Evaluations») et les pratiques promues par le programme «Danone Way». C'est pourquoi la coordination des fonctions centrales concernées par DANgo est assurée par la tenue périodique d'un comité transversal ad-hoc.



Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

La gouvernance

Depuis l'année 2006, le groupe veille en permanence à mettre à jour le référentiel DANgo de Contrôle interne et de bonnes pratiques par une révision systématique annuelle. C'est pourquoi des travaux importants ont été entrepris pour l'améliorer et l'enrichir en intégrant les filiales de Nutrition Infantile et Nutrition Médicale dans cette démarche. La veille permanente consiste également à formaliser ou mettre à jour certaines procédures, récemment par exemple en matière de délégation de pouvoirs, d'Assurances et de Plan de Continuité d'Activités. En 2009, le groupe a poursuivi les programmes d'amélioration de la séparation des fonctions, au travers notamment d'aménagements dans les organisations et de revues des droits d'accès aux différents systèmes d'information.

En complément de DANgo, un site Intranet présentant tous les documents utiles au contrôle interne est accessible par tous les salariés de Danone et il est mis à jour régulièrement. Deux chartes importantes relatives à l'environnement de contrôle ont d'ailleurs été remises à jour et largement rediffusées au sein de Danone en 2009 : la **charte d'audit interne**, approuvée par le Comité d'Audit, et la **charte de la gestion des risques et des assurances**.

3. Identification et évaluation des risques

Le groupe a mis en place un processus systématique d'identification des risques, via un outil spécifique de **cartographie des risques (Vestalis)**. Cette cartographie des risques est réalisée annuellement dans la plupart des filiales des pôles Eaux et Produits Laitiers Frais et a été réalisée pour la première fois sous cette forme en 2009 dans plusieurs filiales des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. La méthodologie retenue permet d'identifier les risques et les faiblesses de l'ensemble des activités des sociétés couvertes, de les consolider et de les hiérarchiser en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact financier, à l'échelon d'un pays ou d'un pôle, et de définir ainsi des actions préventives ou correctives, qui peuvent être locales ou globales selon les cas. Les risques les plus significatifs sont revus une fois par an avec les directions des zones géographiques, lors de réunions spécifiques auxquelles assistent le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque zone. Une revue d'ensemble des risques les plus significatifs est effectuée régulièrement au sein d'un Comité Exécutif des Risques (DERC – Danone Enterprise Risk Committee) auquel siègent les deux Directeurs Généraux Délégués, le Directeur Général Finance, le Directeur Général des Ressources Humaines, et le Directeur Général RCA, ainsi que le Directeur des Risques de Danone.

The logo for Vestalis, featuring the word "Vestalis" in a stylized, purple, serif font.

Une cartographie des risques majeurs de Danone y est évaluée, des responsables (Risk Owners) nommés systématiquement et les plans de mitigation revus et évalués. Ces travaux servent de base pour les présentations faites au Comité Exécutif de Danone ainsi qu'au Comité d'Audit.

De plus, l'existence de procédures – sur la veille concurrentielle, les formations, la prévention et la protection – tout comme l'action menée par les directions spécialisées, telles que la Direction de l'Environnement ou la Direction de la Qualité et de la Sécurité Alimentaire, contribuent à l'identification et l'analyse des risques. En outre, le nombre relativement réduit de niveaux hiérarchiques, l'existence de circuits de décision courts et la contribution des unités opérationnelles aux réflexions stratégiques, facilitent l'identification et la remontée des risques. Par ailleurs, deux comités transverses animés par la DGRCA ont été créés pour traiter des risques majeurs contre lesquels Danone doit se prémunir : un comité transverse Hygiène, Sécurité, Environnement et Qualité (HSEQ) en 2008 et un comité transverse trimestriel, dit «Compliance Committee», auquel assistent depuis 2006 différentes directions centrales qui collaborent à la qualité de l'environnement de contrôle.

4. Les activités de contrôle

Les activités de contrôle ont pour objectif de s'assurer de l'application des normes, procédures et recommandations qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la Direction Générale.

L'ensemble DANgo des procédures et de modes opératoires, qui font l'objet d'améliorations permanentes, est diffusé et animé au sein des unités opérationnelles. Certains items de DANgo sont identifiés comme contribuant à la prévention de la fraude et de la corruption. Par ailleurs, l'utilisation dans la majorité des unités opérationnelles du système d'information intégré Themis contribue largement à la fiabilité des activités de contrôle opérationnel.

Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

La gouvernance

Au-delà de ces règles et procédures, Danone a également mis en place un ensemble de pratiques et procédures lui permettant d'exercer ses activités de contrôle. Ces pratiques et procédures comprennent un suivi régulier des performances de chaque unité opérationnelle, notamment dans le cadre de revues de performances, et la participation aux Conseils d'Administration ou aux Comités de Direction des unités. La mise en œuvre de ces pratiques et procédures est animée et contrôlée par les contrôleurs internes des filiales. Toutes les filiales intégrées dans DANgo suivent ce processus d'auto-évaluation et les plus importantes suivent un processus supplémentaire de contrôle plus approfondi et plus intense (documentation, testing, etc.).

5. Une surveillance permanente

Le système de contrôle interne est revu périodiquement afin qu'en soient évaluées l'efficacité et les performances qualitatives.

Le suivi permanent des procédures de contrôle s'inscrit dans le cadre des activités courantes de la Société et de ses filiales. L'outil informatique supportant DANgo permet aux filiales de documenter leurs processus opérationnels et notamment ceux concourant à l'élaboration de l'information financière, de les auto-évaluer, d'apprécier leur conformité au référentiel de contrôle interne du groupe et de suivre les plans d'actions nécessaires. Les résultats de l'auto-évaluation annuelle des filiales sont reportés à la Direction du Contrôle Interne qui les analyse et en diffuse des synthèses aux différentes parties prenantes. Des plans d'actions appropriés sont mis en place par les entités dans une optique d'amélioration permanente. Tout cas de déficience est apprécié par la DCI, et la mise en œuvre correcte des plans d'actions est validée dans le cadre des audits internes indépendants.

En 2009, des indicateurs de performance du contrôle interne (taux de couverture, «intensité» du contrôle et taux de déficiences) ont été mis en place afin de faciliter l'analyse et la communication des résultats et l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne au niveau des différentes zones et des quatre divisions.

Enfin, la qualité du pilotage et de la surveillance du dispositif de contrôle interne est assurée par le biais de deux comités animés par la Direction du Contrôle Interne qui se réunissent régulièrement : d'une part, le Comité de pilotage du référentiel DANgo (qui réunit deux fois par an des cadres dirigeants opérationnels désignés comme représentants des fonctions clés du groupe : Achats, Opérations, Ventes, Finance, RH, IS,...), et d'autre part, le Comité de pilotage trimestriel du Contrôle Interne (constitué principalement des dirigeants de la fonction Finance du siège et des divisions).

En 2009, la Direction de l'Audit Interne groupe a mené de nombreuses missions d'audit interne dans des filiales ou fonctions transversales, sur la base d'un plan préalablement validé par le Comité d'Audit. Un bon nombre d'entre elles ont porté sur des entités Nutrition Infantile et Médicale, permettant d'atteindre près de 80% de couverture cumulée du périmètre des filiales anciennement Numico depuis leur acquisition courant 2007. À la suite de chaque mission, un plan d'actions est préparé par la direction de la filiale pour corriger les éventuelles faiblesses mises en évidence par le rapport d'audit et un suivi de l'exécution des plans d'actions est systématiquement assuré par les responsables opérationnels et fonctionnels, sous la supervision de la Direction de l'Audit Interne. De nombreuses missions courtes de suivi de la mise en œuvre des plans d'action ont notamment été réalisées, autant que possible dans les 12 mois suivant l'audit.

Les Directions Trésorerie et Financement, Systèmes d'Information, Contrôle Interne, Environnement, Gestion de Crise organisent pour leur part des audits et des visites de contrôle ponctuelles dans les filiales, qui viennent compléter les missions d'audit interne.

Le Comité d'Audit, tout comme la Direction Générale du groupe, est informé au moins deux fois par an de l'avancement du processus d'auto-évaluation des filiales, de ses résultats ainsi que des résultats des missions réalisées par l'Audit Interne.

Voir chapitre 16.6 du Document de Référence de la Société pour plus de détails.

Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

La gouvernance

La gouvernance Nutrition & Santé de Danone

La santé et la nutrition étant au cœur de la mission de Danone, il est logique qu'elles soient au cœur de la gouvernance d'entreprise. Afin de mettre en place une stratégie santé et nutrition digne de sa mission, Danone a bâti des structures de gouvernance nutrition santé qui obéissent à des critères exigeants. Ces structures intègrent des principes, des mécanismes, des engagements et des modes d'évaluation qui permettent au groupe de respecter ses engagements, renforçant ainsi les valeurs d'implication et de responsabilité sociétales auxquelles Danone est attaché.

Les principes

1. Une approche scientifique rigoureuse

Le premier principe pilier 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 Recherche & Développement unique ainsi que sur des échanges permanents et ouverts avec la communauté scientifique au travers de partenariats publics et/ou privés, de réunions d'experts, de colloques.

Cette approche scientifique repose sur l'utilisation d'outils de référence internes (Standards Nutritionnels Danone, dossiers Nutripacks, Standards Nutritionnels de Marque, ... voir *paragraphe Outils*) permettant d'assurer la pertinence des projets développés (objectif nutritionnel / santé choisi, vecteur alimentaire requis, réponse nutritionnelle proposée...) et d'apporter une démonstration convaincante de l'effet des produits (preuves scientifiques démontrant l'efficacité du produit).

2. Une autodiscipline plus exigeante que les réglementations officielles

La gouvernance Nutrition & Santé de Danone s'est aussi donné la capacité de s'imposer des règles plus strictes que la réglementation, dans l'objectif d'apporter une plus grande pertinence dans les produits, une plus grande fiabilité et transparence dans les communications.

Cette démarche s'appuie sur plusieurs outils internes spécifiques tels que les lignes directrices de communication, une procédure interne de validation des communications sur les produits avec allégations, la Charte d'Information Nutritionnelle ou encore la position du groupe sur la publicité auprès des enfants assortie de critères nutritionnels (voir *paragraphe Outils et indicateurs PR3 et PR6, pages 258 & 261*) ; elle s'appuie également sur la mise en pratique de codes de bonnes pratiques interprofessionnels nationaux, régionaux et/ou internationaux comme le code de la Chambre Internationale de Commerce sur le marketing des produits alimentaires et des boissons.

Charte Santé et Nutrition Danone



3. Une démarche constante de concertation avec de nombreuses parties prenantes au niveau 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 des consommateurs ou à favoriser les comportements responsables en matière de nutrition / santé :

- décision de limiter la publicité auprès des enfants dans le cadre d'un engagement commun au côté d'autres acteurs majeurs dans le domaine alimentaire en UE, aux USA et au Brésil ;
- déploiement d'informations nutritionnelles basées sur les Repères Nutritionnels Journaliers (ou Guidelines Daily Amounts), définis par la CIAA (Confédération Européenne de l'Industrie Alimentaire) ;
- soutien au règlement européen destiné à mieux encadrer les allégations nutritionnelles et santé ;
- soutien aux principes du Programme National Nutrition Santé en France, etc.

L'organisation

Les aspects nutrition & santé de la gouvernance d'entreprise de Danone sont dirigés par le Comité Nutrition & Santé Globales. Présidé par un membre du Comité Exécutif, il est composé des responsables des principales fonctions concernées par la nutrition et la santé comme la R&D, les Affaires réglementaires, les Affaires santé et médicales, la Qualité et les Relations Extérieures. Le comité se réunit tous les deux-trois mois pour examiner les sujets émergents, évaluer les impacts potentiels et définir des positions et engagements appropriés. Il conçoit également des plans d'actions concrets, des directives, des référentiels et des boîtes à outils et suit leur mise en œuvre dans les filiales.

Les engagement de Danone

Sécurité et qualité, de la fabrication jusqu'au consommateur final, constituent les devoirs premiers de Danone. Au-delà de ces devoirs, le comité a défini cinq engagements fondamentaux en matière de santé et de nutrition afin d'apporter la contribution de Danone à la gestion des 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, démontrés par la science et qui s'appuient sur un profil nutritionnel approprié ;



Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

La gouvernance

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'évaluation des engagements du groupe

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

Cette auto-évaluation est supervisée par le Département des Relations au Travail et de la Responsabilité Sociale ainsi que par des auditeurs indépendants.

Ceux-ci s'assurent 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.

Les outils de la stratégie et de la gouvernance Nutrition Santé de Danone

La stratégie et la gouvernance Nutrition & Santé a conduit Danone à élaborer des règles et des outils (outils de cadrage, charte, guidelines...) dont la définition et le déploiement sont pilotés par la Direction Nutrition & Santé Globales, et impliquent de façon étroite la R&D, le marketing, la réglementation, les affaires nutritionnelles, l'assurance qualité et la direction générale des filiales.

La cartographie nutritionnelle : le «Nutripack»

Parce que l'écoute et la compréhension des consommateurs et de leur environnement sont des préalables indispensables pour «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre» dans les pays développés comme émergents, Danone se donne, localement, des moyens spécifiques et adaptés. Ainsi, Danone s'est engagé dans l'étude très ciblée des différentes populations : environnement socio-économique, habitudes et comportements alimentaires, préférences et goûts, traditions et cultures, carences et excès, circuits de distribution, etc. afin de pouvoir en permanence adapter les produits aux besoins et aux problématiques locaux.

Afin de proposer des produits adaptés aux besoins des consommateurs, la Plate-forme Nutrition de Danone Research réalise régulièrement depuis 2002, sur la base de données bibliographiques et d'avis d'experts, la cartographie des enjeux de nutrition et santé en prenant en compte le sexe (homme, femme), l'âge (enfant, adolescents, adultes, seniors), le statut de santé (femme enceinte), etc.

Ceci permet de :

- Définir le profil nutritionnel d'un pays : apports quantitatifs et qualitatifs des aliments consommés, répartition des repas, carences et déficits nutritionnels...
- Analyser les problématiques de santé publique : incidence des principales pathologies liées à l'alimentation, principales institutions locales actives et grands programmes nationaux en cours sur ces sujets...

Fin 2009, ces «Nutripacks» étaient disponibles dans 26 pays dans lesquels Danone est implanté et réalise près de 85% de son chiffre d'affaires. Lorsque localement aucune donnée n'est disponible, Danone peut soutenir des études scientifiques locales : ainsi, en 2008, Danone Brésil a réalisé, en collaboration avec 12 institutions de recherche brésiliennes, une étude sur les apports nutritionnels des 4-6 ans auprès de 3 000 enfants. Cette étude a montré qu'une majorité des enfants ont des apports nutritionnels inférieurs aux recommandations, en particulier pour le calcium (57% des enfants), la vitamine D (63%), les fibres (90%) et la vitamine E (25%).

Le programme NutriProgress

La Plate-forme Nutrition de Danone Research réalise également de façon continue l'évaluation nutritionnelle du portefeuille de produits du groupe et des principaux produits concurrents, en comparaison des recommandations des autorités de santé (programme «Nutriprogress»). Ce programme permet d'élaborer, si nécessaire, des plans d'actions d'adaptation de la qualité nutritionnelle des produits afin de répondre à l'évolution des enjeux de nutrition et/ou de santé et d'assurer la supériorité nutritionnelle de ces produits par rapport aux produits concurrents. En 2009, plus de 1 500 recettes de produits laitiers frais représentant plus de 90% du chiffre d'affaires de la division et plus de 700 recettes d'aliments de diversification infantile ont été analysées.

Les reformulations ciblées pour lutter contre les déficiences nutritionnelles

La marque phare de Danone pour les enfants, Danonino (appelé Petit Gervais aux fruits en France) a aujourd'hui une composition spécifiquement adaptée aux besoins nutritionnels dans 14 pays :

- Au Brésil par exemple, où l'anémie et la sous nutrition côtoient l'obésité, Danonino est enrichi en calcium, fer, vitamines E et D ainsi qu'en zinc, afin de répondre aux besoins de la population infantile.
- Au Mexique, le produit est enrichi en fer, au Japon en vitamines A et D, en Espagne en calcium, et en France en vitamine D.

Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

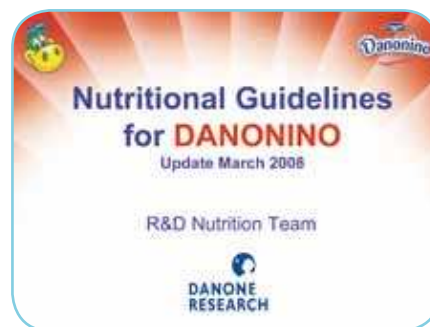
La gouvernance

Les Standards Nutritionnels Danone

Cet outil fournit, pour chaque catégorie de produits de Danone, des fourchettes minimum-maximum pour les ingrédients et nutriments (sucres, matières grasses, protéines, vitamines, minéraux) entrant dans leur composition, en cohérence avec les recommandations de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), de la FAO (Food and Agriculture Organization) et du programme européen Eurodiet. Chaque filiale de Danone a alors la responsabilité d'adapter la composition de ses produits en fonction des besoins, des goûts, du contexte et de la réglementation spécifique du marché local, dans le respect de ce cadrage. Par exemple les produits laitiers de Danone doivent contenir au moins 70% de lait (la réglementation exige que les produits laitiers contiennent un minimum de 50% de lait). Les produits laitiers destinés aux enfants de plus de trois ans doivent apporter au minimum 120mg de calcium pour 100g. Les plats préparés pour bébés contiennent un maximum de 150 mg de sodium/100g (soit 25% de moins que la teneur maximum réglementaire), et ceux destinés aux nourrissons de moins de 6 mois ne contiennent pas de sel ajouté, afin de ne pas développer l'appétence des bébés pour le sel. Dans les desserts destinés à une consommation quotidienne, la quantité de sucres ajoutés est limitée selon l'âge de l'enfant (5g/100g après 6 mois, 6,5g/100g pour les 8-10 mois, 7g/100g après 12 mois) afin de développer leur stimulation sensorielle sans les habituer au goût très sucré. Les laits de croissance sont conçus de façon à répondre spécifiquement aux besoins des enfants de 12 mois à trois ans avec un taux protéique plus bas (2,0-2,5g/100kcal) que le lait de vache (3,5g/100kcal) et une teneur en fer 25 fois supérieure.

Les Standards Nutritionnels de Marque

Déclinaison pratique des Standards Nutritionnels Danone, cet outil fournit le cadre international de référence en matière nutritionnelle des principales marques de façon à assurer la cohérence avec le positionnement de chaque marque et les besoins spécifiques des consommateurs auxquels elle s'adresse. Des Standards Nutritionnels de Marque ont été conçus pour les marques majeures des produits laitiers de Danone (Actimel, Activia, Danonino, Vitalinea, Danacol, etc.). Par exemple, les produits laitiers de la gamme Vitalinea (Taillefine en France) doivent avoir un contenu en énergie d'au moins 30% inférieur à celui d'un produit standard équivalent, ne doivent pas contenir de matière grasse et contenir au maximum 2g de sucres ajoutés par 100g.



Les Plateformes Nutritionnelles de Marque (PNM)

Véritables «cartes d'identité des marques porteuses d'allégation», les PNM visent à décrire précisément l'identité globale de chaque marque : positionnement, allégations, caractéristiques nutritionnelles (définies dans le Standard Nutritionnel de Marque correspondant), bénéfices santé-nutrition et fondements scientifiques, et voies possibles d'évolution. Elle permet d'une part d'assurer que le profil nutritionnel d'un produit (formulation, composition...) est bien en cohérence avec la communication et la promesse du produit. Elle permet d'autre part de définir un cadre très strict pour la rénovation et le développement de produits, notamment pour l'adaptation de leur composition nutritionnelle lors de leur déploiement dans plusieurs pays. La démarche des Plateformes Nutritionnelles de Marque a été déployée en 2008-09 au niveau mondial pour toutes les marques majeures de Danone telles qu'Activia, Actimel, Taillefine/Vitalinea, Danonino, Danacol, etc.

Les Directives de Communication

Ces guides de communication, destinés aux équipes marketing et aux agences de publicité locales, sont utilisés pour préparer les communications des produits. Ils présentent, pour les marques majeures de Danone (Vitalinea, Actimel, Activia, Danonino, Danacol...), les fondements scientifiques des produits, et les conseils et règles à respecter pour les traduire en bénéfices pour les consommateurs (allégations, visuels et représentations graphiques illustrant les bénéfices, description des arguments scientifiques...). Ils sont préparés par des équipes multidisciplinaires comprenant notamment la recherche, le développement, les affaires nutritionnelles et réglementaires. Par exemple : la courbe traduisant l'action de Danacol sur le cholestérol peut être exprimée selon diverses voies créatives, mais doit respecter les consignes décrites dans les guidelines, fidèles aux réalités scientifiques. L'expression des bénéfices des produits est strictement cadrée : ainsi, les guidelines de communication pour Activia rappellent qu'il est possible de valoriser l'action d'Activia sur le confort digestif, en aucun cas sur la digestion, la purification ou la détoxification par exemple.

Chaque filiale peut ainsi développer des communications adaptées au contexte local et conformes aux fondements scientifiques des produits. Chaque communication est ensuite soumise à la procédure interne de validation des allégations nutritionnelles et santé.



Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

La gouvernance

La procédure de validation des communications porteuses d'allégations

Le groupe s'engage à ne communiquer sur des bénéfices nutritionnels ou santé que si ces derniers reposent sur une argumentation scientifique étayée. Toute communication porteuse d'une allégation santé et/ou nutrition fait l'objet d'une procédure de validation interne, impliquant de nombreuses fonctions (marketing, R&D, qualité, réglementaire, juridique, etc.) dans l'objectif de :

- garantir une information juste aux consommateurs,
- sensibiliser les services marketing, qualité, réglementation, etc. aux problématiques nutrition et aux enjeux sociétaux,
- protéger la réputation du groupe et assurer la cohérence des messages,
- mettre en place des règles de bonne conduite pour le groupe, même si l'appréciation reste en partie subjective et locale.

Cette procédure concerne toutes les formes de communication : spots TV, radio, emballages, brochures, sites internet etc.

La Charte d'Information nutritionnelle

La totalité des produits commercialisés par Danone dispose d'un étiquetage conforme à la réglementation. Les produits laitiers et les boissons (hors eaux minérales naturelles) pour lesquels il n'existe pas de réglementation spécifique fournissent en outre aux consommateurs des informations nutritionnelles telles que définies dans la Charte d'Information Nutritionnelle de Danone :

- sur l'avant des emballages une icône fournit la quantité d'énergie par portion (exprimée en kcal) ainsi que la contribution d'une portion aux Repères Nutritionnels Journaliers (RNJ) ou Guidelines Daily Amounts (GDA) en énergie exprimée en %.
- sur le dos des emballages, un tableau indique la quantité d'énergie, de protéines, de glucides dont les sucres, de lipides dont les saturés, en fibres et sodium par 100g et par portion (exprimée en kcal pour l'énergie et en g pour le reste), ainsi que la contribution d'une portion aux RNJ (ou GDA) en énergie, protéines, glucides dont sucres, lipides dont saturés, fibres et sodium, exprimée en %.
- ces mêmes informations sont également disponibles via le service consommateurs (adresse postale, centre d'appel), un site web et/ou des documents imprimés.

A la fin de l'année 2009, dans les pays de l'UE, l'ensemble des produits éligibles (produits laitiers frais et boissons) de Danone portaient sur leur emballage ces informations nutritionnelles conformes au schéma d'étiquetage nutritionnel défini par la CIAA (Confédération Européenne de l'Industrie Alimentaire) et adopté en Europe par de très nombreux acteurs de la filière alimentaire.



Danone encourage en outre ses filiales hors UE à déployer ce schéma d'information nutritionnelle lorsqu'aucune réglementation locale ne s'y oppose.

Le respect des codes de bonnes pratiques de communication reconnus par les parties prenantes

Dans toutes les formes de communication (emballages, publicité, brochures...), Danone est favorable à des principes d'autodiscipline et à l'application de codes de bonnes pratiques reconnus par les parties prenantes tels que celui de la Chambre Internationale du Commerce (au niveau mondial), de la CIAA (au niveau européen) ou encore du PAOS (en Espagne) ou de l'ARPP (en France).

Toute la communication publicitaire de ses marques doit respecter notamment les principes suivants :

- ne pas induire le consommateur en erreur sur les avantages liés à la consommation du produit ;
- ne pas inciter à une consommation excessive ou à s'alimenter de façon inconsidérée tout au long de la journée ;
- ne pas encourager l'inactivité ni la mauvaise hygiène de vie ;
- ne pas dévaloriser ou minimiser l'autorité ou les conseils des parents en matière de consommation des produits.

L'engagement sur la publicité destinée aux enfants

Conscient du rôle que peut jouer la publicité dans le choix des produits alimentaires par les enfants, Danone a pris l'engagement en décembre 2007 de réduire la publicité pour ses produits auprès des enfants.

Pour les supports et actions dont la cible est majoritairement composée d'enfants de 3 à 12 ans - et lorsqu'il n'existe pas de programme d'auto-limitation reconnu par les autorités nationales (tel le PAOS en Espagne) -, Danone a ainsi décidé de limiter sa communication aux produits dont la formulation et le portionnement sont adaptés aux besoins des enfants de 3 à 12 ans, en ligne avec les priorités de santé publique.

Danone applique à cet effet des critères nutritionnels reconnus localement :

- Dans les pays de l'UE, Danone utilise The Food Profiler, un système d'évaluation de la qualité nutritionnelle des aliments fondé sur les recommandations d'Eurodiet. Les aliments y sont évalués selon leur potentiel à rééquilibrer ou déséquilibrer le régime alimentaire, en prenant en compte à la fois les recommandations nutritionnelles et la réalité des consommations alimentaires.

Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

La gouvernance

- Le profil nutritionnel de l'aliment est défini en considérant sa teneur en cinq nutriments : quatre nutriments à limiter dans l'alimentation (lipides totaux, acides gras saturés et trans, sucres ajoutés et sodium ajouté) et un nutriment à favoriser dans l'alimentation (acides gras polyinsaturés, calcium, fibres et fer).
- Aux USA, les critères retenus concernent la contribution des matières grasses totales et acides gras saturés aux apports énergétiques, la teneur en sucres ajoutés, en sodium et en calcium.

Ainsi pour les produits qui ne répondent pas à ces critères, Danone n'effectue pas de communication publicitaire :

- dans les espaces publicitaires TV et radio dont l'audience est composée de plus de 50% d'enfants de moins de 12 ans ;
- dans la presse et sur les sites internet majoritairement destinés aux enfants de moins de 12 ans.

En outre, dans la communication publicitaire sur ces produits, il n'utilise pas de personnages réels ou de fiction issus de films, dessins animés, émissions télévisées ou ouvrages imprimés («licensing»).

- n'effectue pas de distribution promotionnelle dans les écoles sauf dans le cadre de demandes spécifiques adressées par les écoles et dans un but éducatif ;
- n'appose pas d'affichage à proximité des écoles.

Les actions de sponsoring en faveur de l'activité physique ne sont pas concernées.

Danone s'est engagé à mettre en œuvre cet engagement :

1. en Europe dans le cadre de l'EU Pledge. Le respect des engagements de l'EU pledge par ses adhérents est audité depuis 2009 par un organisme extérieur qui publie les résultats (www.eu-pledge.eu).
2. aux USA dans le cadre du Children's Food and Beverage Advertising Initiative (CFBAI) (www.us.bbb.org/advertisers4healthykids).
3. au Brésil dans le cadre du Brazil Public Pledge.

Danone développe ces engagements dans d'autres pays, à la condition qu'aucune réglementation locale ne s'y oppose.

Les parties prenantes au cœur du dialogue

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-crédation avec ces acteurs.

Cette démarche est structurée autour des quatre enjeux prioritaires définis en 2008 (Santé, Accessibilité, les Hommes, Nature) et des outils spécifiques dont le groupe s'est doté ([danone.communities](#), [danone écosystème](#), Instituts Danone, Fonds Danone pour la Nature). La gouvernance de chacun de ces outils associe fortement des acteurs de la société civile.

Santé (Health)

Les 18 Instituts Danone qui rassemblent plus de 250 scientifiques indépendants, experts de nutrition, et des professionnels de santé dans 19 pays sont des lieux de dialogue et d'échange sur les enjeux de nutrition et de santé publique. Par leur soutien à la recherche, leur programmes d'information et la formation en nutrition des professionnels de la santé, de l'éducation et des journalistes, ils contribuent à développer la prise de conscience sur le rôle que l'alimentation joue sur la santé, un enjeu au cœur de la mission de Danone.

Accessibilité (For all)

Le Fonds [danone.communities](#) dont la mission est d'investir dans des entreprises sociales en relation avec la mission de Danone, est gouverné par un Conseil d'Administration co-présidé par Franck Riboud et Muhammad Yunus, Fondateur de la Grameen Bank et Prix Nobel de la Paix. Ce conseil est composé majoritairement de représentants de la société civile, notamment : Jean-Michel Sévérino (Président de l'Agence Française de Développement), Jay Naidoo (Président de Global Alliance for Improved Nutrition), Maria Nowak (Présidente-Fondatrice de l'ADIE), Xochtil Galvez (ancienne Secrétaire d'Etat mexicaine chargée des populations indigènes), etc.



Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

La gouvernance

Par ailleurs, par la nature même de son activité, danone.communities travaille en permanence avec un réseau d'ONG pour inventer des solutions adaptées au contexte local. Par exemple, au Sénégal, pour concevoir un produit contre la malnutrition des enfants d'âge scolaire, les équipes de danone.communities travaillent avec plusieurs organisations locales et internationales ainsi qu'avec le Ministère de l'Education.

L'équipe BOP (Base of the Pyramid) s'appuie également sur ce réseau d'ONG et de partenaires de la société civile pour mettre en place des démarches dites «d'immersion» qui permettent aux équipes sur le terrain de connaître en profondeur les modes de vie et les attentes des populations.

Nature

En 2009, Danone a intensifié le dialogue et les coopérations dans le domaine de l'environnement (fournisseurs, ONG, institutions publiques) pour accélérer l'innovation en cohérence avec ses objectifs de réduction de son empreinte environnementale. Emballages, transport, énergies sont les principaux domaines concernés. Le Fonds Danone pour la Nature, créé fin 2008 en partenariat avec la Convention Internationale de Ramsar et l'Union Internationale de Conservation de la Nature (IUCN), a financé en 2009 ses premiers projets pilotes de compensation carbone. La gouvernance du Fonds est assurée par un Comité de Pilotage co-présidé par Julia Marton-Lefebvre, Directrice Générale de l'IUCN, Anada Tiega, Secrétaire Général de Ramsar et Franck Riboud. Les programmes de compensation financés par le Fonds Nature sont conçus et mis en œuvre par des ONG. Ainsi, la plantation de mangroves au Sénégal a été menée en partenariat avec l'ONG Oceanium.

Les Hommes (People)

Le dialogue social et la pratique de négociation avec les organisations syndicales sont organisés au plan national et international. Le CIC, instance internationale de concertation avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire et les représentants des organisations syndicales locales, a vu son champ géographique élargi en 2009 pour devenir un Comité mondial avec des représentants de tous les continents.

En 2009, pour assurer la gouvernance du Fonds Danone pour l'Ecosystème nouvellement créé, un Conseil d'Orientation a été mis en place. Sur 11 membres, 4 sont des représentants de Danone. Les autres membres du Conseil sont : Martin Hirsch (ancien Haut-commissaire aux Solidarités Actives en France), Pascal Lamy (Directeur Général de l'OMC), Bill Drayton (Fondateur et président du réseau d'entrepreneurs sociaux Ashoka), Ron Oswald (Secrétaire Général de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation), Gaby Bornand (CFDT), Esther Duflo (Fondatrice du Poverty Action Lab), Lourdes Arizpe (Ethnologue, Unesco).

Statutairement, le Fonds Danone Ecosystème ne peut financer que des organisations d'intérêt général (Organisations Non Gouvernementales (ONG), institutions publiques, organisations professionnelles). Pour être éligibles, tous les projets élaborés sur le terrain par les filiales de Danone sont donc montés en partenariat avec des organisations de la société civile.

Le Danone Social innovation Lab

Pour échanger sur les meilleures pratiques en matière de coopération avec les organisations de la société civile, Danone organise depuis trois ans un événement original qui rassemble des équipes de Danone et des ONG venues de différentes parties du monde. En juillet 2009, le Social Innovation Lab a rassemblé 120 participants qui ont travaillé pendant 2 jours sur les projets de co-crédation. L'objectif du Lab est de capitaliser sur les modèles répliquables et de développer le savoir-faire en matière de co-crédation au sein des filiales de Danone.

Danone Social Innovation Lab



Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

Les outils de pilotage spécifiques

Danone Way : Le pilotage du développement durable à l'échelle de Danone et de chaque filiale

Lancée en 2001 et mise à jour en 2007, la démarche Danone Way reste toujours un élément clé de la **stratégie développement durable** de Danone. Avec l'objectif ambitieux d'assurer le respect de critères fondamentaux de développement durable par l'ensemble des filiales, elle apporte la fiabilité nécessaire à la bonne gestion de la performance extra-financière. Cette attention portée aux résultats sociétaux nous apparaît particulièrement nécessaire dans ce contexte économique instable.

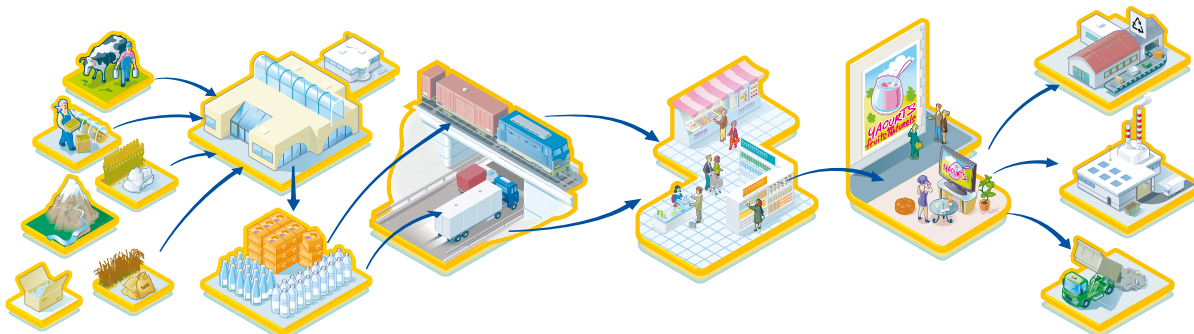
En 2009, les comités de direction des filiales à travers le monde ont renouvelé leur engagement dans Danone Way en fixant leurs objectifs et en validant leurs résultats de l'auto-évaluation. Si cette dernière est maintenant réalisée par la grande majorité des entités des pôles Produits Laitiers Frais (PLF) et Eaux, son déploiement est en cours pour les entreprises des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

Méthodologie 2009

Rappel de la méthode

L'évaluation Danone Way porte sur les principales responsabilités de Danone aux différentes étapes de l'activité, de l'achat de matières premières au recyclage des emballages des produits finis.

Les étapes de l'activité Danone



Les fondamentaux correspondants

Impact Environnemental
des matières premières
Standards pour fournisseurs

Droits humains,
Relations humaines
Performance environne-
mentale
Gouvernance pour les salariés

Empreinte environnementale
des usines
Standards environnementaux
pour les fournisseurs

Qualité des produits
Standards sur la nutrition
& la santé pour les
consommateurs

Impact environnemental
des emballages

Concrètement, il s'agit pour chaque filiale d'une **auto-évaluation annuelle** mesurable et quantifiable de sa performance de développement durable sur **16 principes fondamentaux**. Ces principes sont regroupés en cinq thématiques générales : les Droits Humains, les Relations Humaines, l'Environnement, les Consommateurs et la Gouvernance.

Sur chacun de ces 16 critères chaque filiale doit définir :

- Son niveau de **politiques**. Il correspond à l'ensemble des pratiques de management formalisées et documentées mises en place.
- Son niveau d'**indicateurs**. Il s'agit de résultats concrets via des données chiffrées afin de mesurer de manière quantitative sa performance sociétale.

En consolidant l'évaluation des politiques et des indicateurs pour les 16 critères, chaque filiale obtient un nombre total de points (un score global sur 1000) qui détermine à son tour un nombre d'étoiles (de 0 à 5) reflétant le niveau d'avancement de sa performance développement durable Danone Way.

C'est le Star Challenge ! Les étoiles sont attribuées selon la règle ci-dessous :

> 900 points	★ ★ ★ ★ ★
> 800 points	★ ★ ★ ★
> 700 points	★ ★ ★
> 600 points	★ ★
> 500 points	★
≤ 500 points	Pas d'étoile

Cette auto-évaluation annuelle est validée par le **comité de direction** de chaque filiale qui est aussi chargé de fixer des objectifs pour l'année suivante et de mettre en place les plans d'action correspondants. Les objectifs liés aux indicateurs de performance sont fixés soit au niveau du groupe, soit au niveau du Pôle d'activité, soit au niveau de la filiale.

Enfin, les résultats Danone Way sont automatiquement intégrés aux **bonus des Directeurs Généraux** et des membres de leur comité de direction pour toutes les filiales dont le score final est strictement inférieur à trois étoiles. Pour les autres entités à trois étoiles et plus, il revient au Comité de Direction de chacune d'entre elles de se prononcer pour la prise en compte ou non de ces résultats dans les bonus.

Les 16 Fondamentaux Danone Way

Prérequis

- Pas de travail d'enfants, pas de travail forcé

Droits humains

- Egalité des chances et diversité
- Sécurité au travail
- Santé au travail

Relations humaines

- Dialogue social
- Temps de travail
- Politique salariale
- Développement et formation

Environnement

- Gestion de l'empreinte environnementale
- Contrôle des risques environnementaux
- Management des matières premières
- Réduction du packaging

Consommateurs

- Management de la qualité
- Standards sur la nutrition et la santé

Gouvernance

- Politique de Conduite des Affaires
- Responsabilité sociétale appliquée aux fournisseurs
- Relations avec les communautés locales

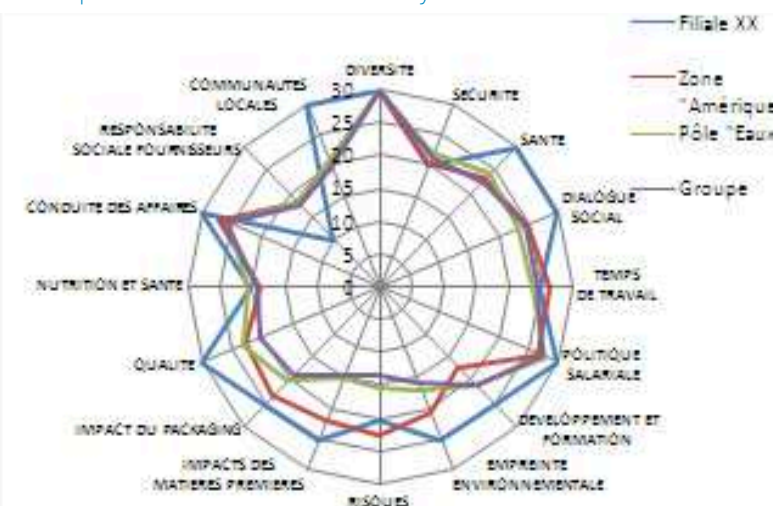
Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

Les outils de pilotage spécifiques

Danone Way – outil de pilotage du développement durable pour les filiales

Suite à l'évaluation Danone Way, chaque filiale reçoit de l'équipe centrale sa «Scorecard» ou «Tableau de Bord» contenant ses propres **résultats**, ainsi que des **éléments de comparaison** par rapport à ses résultats de l'année précédente et par rapport aux moyennes du Pôle ou de la zone dans laquelle elle est implantée. Selon ses résultats, elle a ensuite la possibilité d'identifier les priorités et de mettre en place des plans d'actions concrets.

Exemple de scorecard Danone Way



Danone Way dans les bonus

L'intégration des résultats Danone Way dans les bonus des Directeurs Généraux et des membres de leur comité de direction témoigne du sérieux de la démarche et du fort engagement pris par Danone.



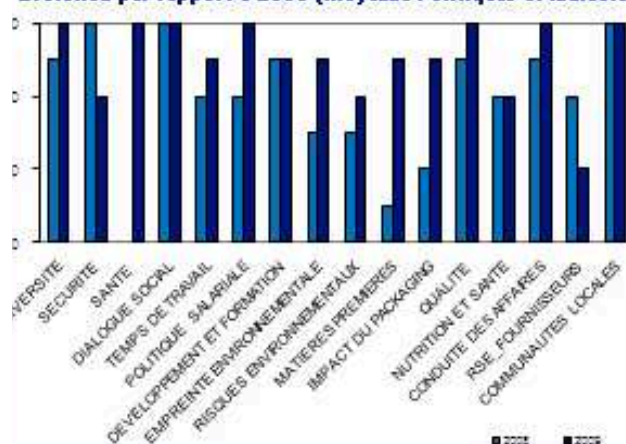
Etoiles en 2008 ★★☆☆

Etoiles en 2009 ★★★★★

RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Fondamentaux	Politiques	Pôle	Indicateurs	Pôle	TOTAL
DH2 DIVERSITE	4	30	4	30	68
DH3 SECURITE	3	20	3	20	46
DH4 SANTE	4	30	4	30	68
RH1 DIALOGUE SOCIAL	4	30	4	30	68
RH2 TEMPS DE TRAVAIL	3	20	4	30	58
RH3 POLITIQUE SALARIALE	4	30	4	30	68
RH4 DEVELOPPEMENT ET FORMATION	4	30	3	20	58
ENV1 EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE	3	20	4	30	58
ENV2 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX	3	20	3	20	46
ENV3 MATIERES PREMIERES	3	20	4	30	58
ENV4 IMPACT DU PACKAGING	3	20	4	30	58
C01 QUALITE	4	30	4	30	68
C02 NUTRITION ET SANTE	3	20	3	20	46
GOV1 CONDUITE DES AFFAIRES	4	30	4	30	68
GOV2 RSE FOURNISSEURS	2	10	2	10	28
GOV3 COMMUNAUTES LOCALES	4	30	4	30	68
Résultat en valeur absolue		330		420	650
Total sur 2008					844
Score Challenge		★★★★			

Evolution par rapport à 2008 (Moyenne Politiques et Indicateurs)



Evolution de la méthode par rapport à 2008

Depuis l'introduction de la nouvelle démarche Danone Way en 2007, la volonté du groupe est de ne pas modifier en profondeur la méthodologie pour une meilleure lisibilité et comparabilité des résultats.

En 2009, il faut tout de même noter un **très net durcissement** de la méthodologie Danone Way qui est devenue **plus exigeante et plus ambitieuse** par rapport à 2008. Cela correspond non seulement aux objectifs ambitieux du groupe mais aussi aux attentes de plus en plus élevées des parties prenantes. Ce renforcement de l'évaluation se manifeste de plusieurs manières :

- Le critère «travail des enfants et travail forcé» a été sorti de la méthodologie. Il ne rentre donc plus dans le calcul final des étoiles mais est maintenant considéré comme une condition nécessaire pour l'appartenance d'une entreprise au groupe.
- En contrepartie, un nouveau critère sur la «Santé au travail» a été ajouté. Il vise à mesurer de quelle manière les filiales répondent aux enjeux santé de leur salariés sur le lieu de travail : des systèmes d'assurance maladies, aux formations sur une nutrition équilibrée, en passant par la promotion des activités physiques.
- Les niveaux de politiques ont été réévalués pour certains critères. C'est notamment le cas pour «Dialogue social» et pour «Réduction du Packaging»
- Les niveaux d'indicateurs ont été également renforcés pour «Politique salariale» et pour «Responsabilité sociétale appliquée aux fournisseurs» par exemple.

Par ailleurs, jusqu'en 2009 la méthode de calcul des scores finaux reposait sur un principe strict : les fondamentaux s'appliquent à toutes les entités quels que soient leur taille et leur domaine d'activité. Si les filiales définissaient certains critères comme «non applicables», ces derniers étaient considérés comme des cas de non conformité et ils influençaient donc négativement l'ensemble des résultats.

Cette position particulièrement sévère est aujourd'hui remise en question avec le déploiement de la démarche aux filiales des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale ainsi qu'aux filiales de petite taille des deux pôles historiques (pôle Produits Laitiers Frais et pôle Eaux). En effet, leurs enjeux développement durable diffèrent parfois de ceux des filiales réalisant Danone Way jusqu'à ce jour. A partir de 2010, les fondamentaux jugés «non applicables» pour certaines filiales ne seront donc plus pris en compte dans les consolidations par fondamental.

Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

Les outils de pilotage spécifiques

Les audits Danone Way

Depuis son lancement, la démarche Danone Way est accompagnée d'un système d'audits réalisés de deux manières différentes. D'une part, il entre dans le processus d'audit interne du groupe. D'autre part, une sélection de filiales fait l'objet d'audits spécifiques par les experts environnement et développement durable de KPMG Audit. Ces audits sont effectués à la fois par des auditeurs internes Danone et par des auditeurs de KPMG qui gardent la maîtrise des résultats finaux. L'objectif de l'audit dans la méthodologie Danone Way est double :

- Il sert d'abord à mesurer la fiabilité des informations provenant des filiales.
- C'est aussi un moyen pour elles de mieux comprendre les enjeux de la méthode Danone Way et les exigences du groupe, de se familiariser aux bonnes pratiques ainsi que d'analyser les questions demandant une attention particulière et de bâtir des plans d'actions adéquats.

Après deux audits tests en 2007, six audits spécifiques ont été menés en 2008 par KPMG Audit. Cette année, 10 audits portant sur l'exercice 2009 ont été menés par KPMG. Ces audits ainsi que la consolidation des résultats des évaluations au niveau du groupe servent de base pour l'émission du rapport d'examen sur les politiques et les indicateurs sociaux et environnementaux de la démarche «Danone Way Fondamentaux».

Le rapport d'examen de KPMG Audit est publié en page 159 de ce rapport.

Résultats 2009

Périmètre d'évaluation

En 2008, 58 entités ont participé à l'auto-évaluation Danone Way (76% du chiffre d'affaires groupe). L'objectif fixé pour le déploiement 2009 était d'atteindre au moins 75 entités. Cette année l'objectif a été dépassé avec **77 filiales comprises dans le périmètre Danone Way (89% du chiffre d'affaires du groupe)**. Cela représente une progression nette de **19** entreprises : **5** entreprises sont sorties du périmètre tandis que **24** autres l'ont rejoint. Les 77 filiales concernées en 2009 se répartissent ainsi :

- La grande majorité (57 filiales) appartient aux deux pôles historiques du groupe : 41 filiales proviennent du pôle Produits Laitiers Frais (PLF) et 16 du pôle Eaux.
- La démarche Danone Way a aussi été déployée à 16 filiales du pôle Nutrition Infantile : en plus des trois entités tests de 2008 (dont Blédina), 13 nouvelles entités ont effectué l'évaluation pour la première fois.

«Danone Way transforme une notion abstraite en outil concret pour les filiales»

*Filip Kegels, Directeur Général PLF
Zone Europe de l'Est*

- A noter également, le premier test effectué sur une filiale du pôle Nutrition Médicale.
- Enfin, trois entités dites «Corporate» dont le Siège Mondial et le Centre de Recherches ont réalisé l'évaluation pour la deuxième année consécutive.

Qualité d'évaluation

Cette année une attention particulière a été portée à la qualité d'évaluation, c'est-à-dire au sérieux avec lequel les entreprises réalisent Danone Way. Afin d'améliorer cet aspect qualitatif, de nombreux moyens ont été mis en œuvre par Danone tout au long de l'année : organisation de groupes de travail, exercices pratiques, communications et échanges réguliers avec les filiales... Le bilan de ce travail de fiabilisation est globalement positif puisque l'implication des filiales est en réel progrès depuis 2008. Ce travail sera donc poursuivi et même accentué en 2010.

Nutrition Infantile, Nutrition Médicale

En ce qui concerne les filiales issues du rachat de Numico en 2007, la stratégie choisie par le groupe est d'étendre progressivement la méthode Danone Way à ces entités. Le succès des deux évaluations tests de 2008 a permis de déployer Danone Way à 14 nouvelles filiales en 2009. Cette année, les résultats satisfaisants en termes d'implication, de qualité d'évaluation et de déroulé du processus nous permettent de confirmer l'utilité de la démarche pour les filiales. Enfin, les premiers audits Danone Way de deux filiales du pôle Nutrition infantile viennent récemment de confirmer ces bons résultats.

Résultats détaillés

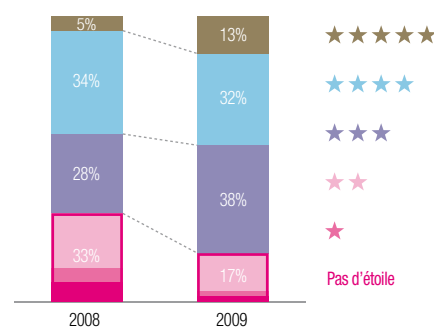
Note méthodologique : Le périmètre 2009 retenu pour l'ensemble des résultats présentés ci-après correspond au périmètre 2008 moins cinq entités (entités vendues ou ayant fait l'objet de réorganisation). Les filiales participant à Danone Way pour la première fois en 2009, dont les 14 entités des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, ne sont pas prises en compte. Pour ces nouvelles filiales, le groupe se donne encore une année après ce déploiement «test» pour fiabiliser et consolider leurs résultats. Ce choix de périmètre a donc été fait délibérément pour une meilleure cohérence et lisibilité des résultats..

1. Résultats du Star Challenge

En termes de nombre d'étoiles, on note une franche amélioration des résultats de manière générale, surtout si l'on tient compte du barème exigeant qui nécessite au moins 500 points pour obtenir la première étoile.

Le nombre de filiales atteignant **cinq étoiles a plus que doublé**, puisqu'il passe de trois à sept en un an. Parmi ces sept entités exemplaires, six appartiennent à la zone Europe et une à la zone Amériques. Le nombre d'entités à quatre étoiles est constant alors que celui des filiales à trois étoiles est en franche augmentation.

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



Les outils de pilotage spécifiques

Cela s'explique par le nombre plus restreint de filiales à moins de trois étoiles. En effet, ces filiales représentaient 33% de l'ensemble en 2008 et elles ne sont plus que 17% cette année : elles sont pratiquement deux fois moins nombreuses que l'année dernière ce qui représente un réel progrès. Il faut aussi noter que parmi ces filiales à moins de trois étoiles, 4% seulement sont à une étoile ou à zéro étoile contre 13% à deux étoiles.

2. Résultats sur les thématiques

En 2009, la tendance générale des **résultats par thématique est à la hausse** : quatre sur cinq sont en croissance. La baisse modérée du thème «Droits Humains» est clairement expliquée par le durcissement de la méthode Danone Way et notamment par la suppression du critère sur le travail forcé et sur le travail des enfants et par l'introduction du nouveau critère ambitieux «Santé au travail». Les autres thèmes sont tous en augmentation voire en net progrès surtout pour l'Environnement qui gagne quatre points. Cette hausse reflète la stratégie engagée du groupe en matière d'environnement avec des objectifs très concrets de mesure et de réduction de l'ensemble des impacts environnementaux.

3. Résultats sur les 16 fondamentaux

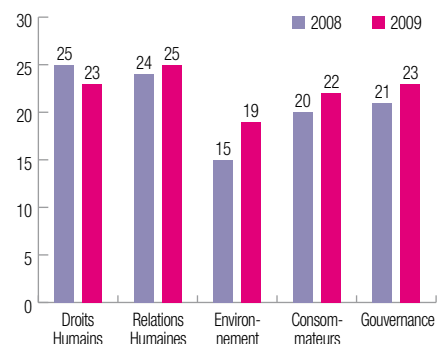
Droits Humains

Les deux critères historiques que sont «**Diversité**» et «**Sécurité**» **confirment leurs progressions** de 2008 et continuent à croître respectivement de deux et un points. Les efforts réalisés en matière de diversité avec des programmes comme «Leadership au féminin» en France et au Mexique ou comme le forum d'emploi «Job Meeting delle Diversita» en Italie portent donc leurs fruits en 2009. La sécurité augmente aussi avec notamment le déploiement de la méthodologie WISE (Work In Safe Environment). Pour sa première année, la «**Santé au Travail**» **réalise un bon score** de 23 points, en grande partie grâce à la promotion du sport et des activités physiques et grâce aux examens médicaux réguliers garantis par les filiales. Toutefois ce bon résultat pour la «Santé au Travail» ne permet pas de compenser la sortie du critère sur le «Travail Forcé» (30 points sur 30 en 2008), et explique donc ce repli général de deux points sur la thématique «Droits Humains».

Star Challenge

Danone a fait des filiales en dessous de la barre de trois étoiles sa priorité d'action pour 2010. Cette barre correspond en effet au niveau de performance développement durable minimum accepté par le groupe. Les résultats 2009 sont donc encourageants puisqu'ils prouvent que les filiales tendent naturellement à franchir ce palier.

Evolution du score moyen (sur 30) des filiales pour chacune des cinq thématiques de Danone Way entre 2008 et 2009.



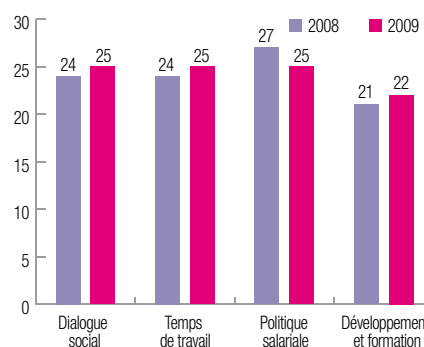
Droits Humains



Relations Humaines

Dans ce thème, les critères sur le «Dialogue Social», «Temps de Travail» et le «Développement et la Formation» sont en hausse alors que seule la «Politique Salariale» est en légère baisse. Cette dépréciation est le fait du renforcement très net des indicateurs liés à ce critère : la distribution de fiches de paie à l'ensemble des employés a par exemple été remplacée par la vérification systématique que les salaires des managers et des directeurs appartiennent bien aux bandes salariales du secteur. Malgré tout, son score global de 25 points fait de ce critère l'un des meilleurs parmi les 16 au total. Le «Dialogue Social» continue son progrès grâce à une meilleure représentation collective dans les filiales. Le critère «Temps de travail» connaît lui aussi une bonne hausse. «Développement et Formation» gagne un point grâce à une hausse de 7% du nombre d'employés formés et par le biais d'une meilleure formalisation et communication de la politique de formation du groupe.

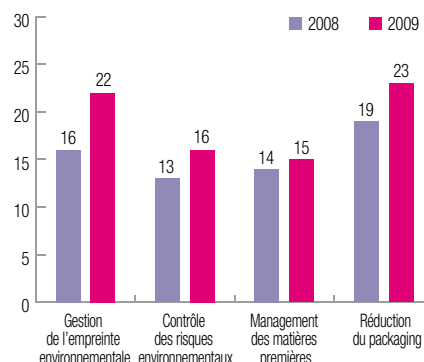
Relations Humaines



Environnement

Les quatre critères environnementaux sont tous en forte hausse et correspondent à une augmentation globale du thème Environnement de quatre points, soit la plus forte hausse pour 2009. La progression la plus marquée concerne la «Gestion de l'empreinte environnementale» (consommation d'eau et d'énergie, Demande Chimique en Oxygène et empreinte carbone) qui gagne six points en 2009. Vient ensuite la «Réduction du packaging» dont le progrès est lié aux procédures formelles mises en place pour réduire ce type d'impact et aussi à une amélioration générale du recyclage des déchets d'emballage dans les filiales. Cela correspond également au déploiement du projet FOAM lancé par le Fonds Danone pour la Nature dont l'objectif est de réduire le poids des pots de yaourt par l'utilisation de polyrétane expansé. Le contrôle des «Risques environnementaux» et le «Management de l'impact environnemental des matières premières» sont eux aussi en augmentation, mais de manière plus modérée.

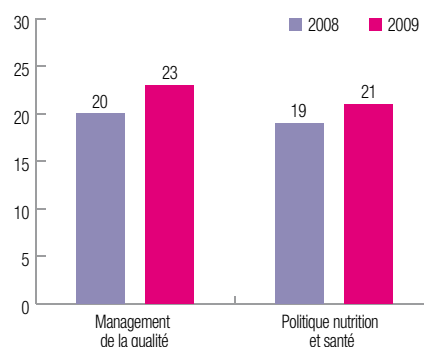
Environnement



Consommateurs

Le «Management de la Qualité» termine en hausse à 23 points notamment grâce à la progression des indicateurs sur la conformité des produits en termes de qualité. La «Politique Nutrition / Santé» du groupe s'améliore encore en 2009 avec une meilleure formalisation des communications sur les bénéfices santé des produits. Globalement cette thématique est donc en augmentation de deux points.

Consommateurs



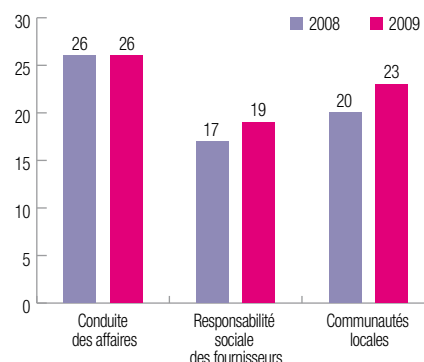
Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

Les outils de pilotage spécifiques

Gouvernance

La «Gouvernance» connaît une croissance globale de deux points, croissance tirée notamment par les bons résultats du critère sur les «Communautés Locales» qui augmente de plus de trois points. Cela s'explique en grande partie par le nombre de projets sociétaux lancés par les filiales et par l'implication des salariés dans ces projets. Encore une fois, ces résultats reflètent la stratégie du groupe et notamment le déploiement en 2009 des initiatives Danone Supporting Life et des premiers projets soutenus par le fonds Danone pour l'Ecosystème. Le critère sur la «Conduite des Affaires» est le meilleur des 16 critères de Danone Way et continue tout de même à progresser indépendamment d'un certain durcissement du référentiel. Enfin, et malgré un changement de méthodologie dans la politique d'achats responsables (démarche RESPECT), ce critère s'accroît à nouveau. Cette augmentation devrait être plus franche en 2010 lorsque cette nouvelle méthodologie sera entièrement déployée.

Gouvernance



Danone Way en 2010

Nos objectifs

En 2009, avec 77 filiales représentant **89%** du chiffre d'affaires, la quasi-totalité des filiales de taille importante évaluent leur performance développement durable à travers Danone Way. Pour 2010 et pour les années à venir, le groupe vise donc à continuer à déployer la démarche aux entreprises de taille plus modeste en prenant en compte leurs spécificités. Le grand enjeu en matière de périmètre sera donc d'intégrer progressivement l'ensemble des filiales des pôles Nutrition Infantile et Médicale à l'évaluation.

La priorité d'action en 2010 concerne le Star Challenge et en particulier les entités à moins de 3 étoiles. L'objectif principal est que l'ensemble des filiales réalisant l'évaluation pour la troisième fois aient dépassé ce niveau. Cela implique donc un travail d'accompagnement et de suivi «personnalisé» tout au long de l'année pour améliorer plus efficacement les résultats. En parallèle, notre ambition est bien sûr de poursuivre le travail de fiabilisation des résultats en fournissant aux filiales toutes les informations et outils nécessaires au bon déroulé de Danone Way.

Cela passera notamment par l'assurance de l'implication des comités de direction et ce notamment pour les filiales des pôles Nutrition Infantile et Médicale.

Le référentiel Danone Way en 2010

Toujours selon ce même impératif de lisibilité et de pilotage des résultats, la nouvelle version de Danone Way sera quasiment identique à celle de 2009. Seules de légères modifications ou précisions seront apportées. Une nouvelle version de Danone Way, dite Danone Way «Light» sera également mise en place pour répondre aux enjeux spécifiques des filiales de plus petite taille.

Au niveau global, l'objectif de Danone Way reste de refléter la stratégie générale définie par le groupe, notamment via le «New Danone», et d'aider les filiales à la mettre en œuvre. En 2009 déjà, l'analyse des résultats va dans le sens des priorités stratégiques de cette nouvelle stratégie. La thématique **Danone Way sur l'Environnement** par exemple est en forte hausse ce qui confirme les efforts importants réalisés par le groupe dans le cadre de l'**axe «Nature» de New Danone**. C'est également le cas pour la thématique «Gouvernance» tirée vers le haut par les **«Communautés Locales»** qui correspondent à l'**axe «People»**. De plus, l'ajout du Fondamental **«Santé au travail»**, dont les résultats sont très satisfaisants pour une première année, correspond lui à l'**axe «Health»**. Les adaptations de Danone Way pour les années à venir seront donc profondément liées à la stratégie New Danone.

RESPECT : une démarche conjointe avec les fournisseurs

Historique

Une entreprise comme Danone travaille avec des milliers des fournisseurs dans le monde entier. Les relations avec les fournisseurs vont au-delà des activités directes de l'entreprise ; il s'agit d'un domaine très complexe où différents intérêts souvent contradictoires se rencontrent. Danone considère également les relations avec ses fournisseurs comme des partenariats permettant d'échanger des bonnes pratiques, de se challenger mutuellement, de se développer, de partager ses convictions et ses valeurs. Parmi les valeurs de Danone, le double projet économique et social a une place particulière. Ce «double projet» fait partie de l'héritage du groupe : nous sommes convaincus que la performance économique et le progrès social sont étroitement liés. C'est pourquoi Danone a formalisé en 2001 des **Principes Sociaux Fondamentaux** à partir des normes définies par l'Organisation Internationale du Travail. Ces principes constituent la base à respecter par toutes les sociétés de Danone, filiales, partenaires et fournisseurs.

Les 7 principes sociaux fondamentaux

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.

Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

Les outils de pilotage spécifiques

Nous avons débuté la **démarche RESPECT** dès 2005 – démarche de protection des Principes Sociaux Fondamentaux sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. En 2006, cette démarche a vu le jour : après une phase pilote, RESPECT a été déployée dans toutes les divisions de Danone avec des outils spécifiques pour veiller au respect de ces 7 principes sociaux fondamentaux.

La méthodologie RESPECT reposait sur le système de contrôle incluant :

- La cartographie des risques des fournisseurs faite par les responsables achats ;
- Les visites des fournisseurs «à risque» par les responsables Qualité / Achats / HR de Danone (visites internes) ;
- Les audits sociaux externes des fournisseurs les plus «à risque» ;
- Le plan d'actions correctives en cas de non-conformités relevées pendant l'audit et le suivi de ce plan d'action par les responsables achats de Danone. Entre 2005 et 2009, la démarche RESPECT a pris de l'ampleur dans la stratégie globale achats.

Cela s'est traduit notamment par les réalisations suivantes :

- Une clause contractuelle spécifique sur les Principes Sociaux Fondamentaux a été incluse dans les conditions générales d'achats de Danone, ainsi que dans tout autre contrat signé entre Danone et un fournisseur ;
- L'ensemble des filiales de Danone des pôles Produits Laitiers Frais (PLF) et Eaux ont fait la cartographie des risques de leurs fournisseurs ;
- Près de 150 audits sociaux externes ont été réalisés sur les sites des fournisseurs de Danone, avec des plans d'actions correctives suite à ces audits.
- RESPECT a été déployée dans les nouveaux pôles d'activité du groupe (Nutrition Infantile et Nutrition Médicale) pour devenir une démarche unique d'identification et de mise sous contrôle des risques sociaux chez tous les fournisseurs de Danone dans le monde entier.

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.

RESPECT en 2009

2009 est une année d'accélération forte de la démarche RESPECT avec le déploiement de cette approche dans les nouvelles activités du groupe (Nutrition Infantile et Nutrition Médicale) et un grand effort porté sur les audits sociaux externes. Sur un total de 150 audits effectués dans le cadre de la méthodologie, 64 ont été commandés et réalisés en 2009 ! *Pour plus de détails sur les résultats 2009, voir page 236 du rapport.* 2009 est aussi une année de réflexion stratégique sur la démarche : RESPECT a connu des évolutions importantes de son contenu et de sa procédure de contrôle qui sera désormais fondée sur des outils collaboratifs partagés avec d'autres sociétés de l'agro-alimentaire.

Le contenu de la nouvelle démarche RESPECT

Comme précisé ci-dessus, la démarche RESPECT ne concernait au départ que les standards sociaux (Principes Sociaux Fondamentaux). En 2009, son périmètre a été élargi pour inclure également la partie Environnementale, avec ces Principes Environnementaux Fondamentaux, et la partie Ethique, avec les Principes d'Ethique des Affaires. Fondée sur ces trois piliers – Social, Environnemental et Ethique – RESPECT est devenue une vraie démarche de pilotage des standards du développement durable chez les fournisseurs.

Principes Environnementaux Fondamentaux

1. Préservation des ressources naturelles

Production / Le fournisseur doit travailler sur la réduction de sa consommation d'énergie, quelle qu'en soit la source. Il doit développer l'utilisation des énergies renouvelables.

Emballages / Le fournisseur doit travailler sur la réduction des emballages de ses produits, en vue d'optimiser le service attaché aux produits (éco-conception). A cette fin, le fournisseur doit privilégier l'usage de matières premières recyclées et contribuer au développement du recyclage et des filières de recyclage.

Transports / Le fournisseur doit optimiser le transport, afin de réduire la consommation de carburant.

Eau / Le fournisseur doit réduire sa consommation d'eau.

2. Produits chimiques

Le fournisseur doit réduire l'utilisation des produits chimiques et des fertilisants et exclure l'utilisation des produits chimiques et des fertilisants qui sont dangereux pour la santé des consommateurs.

Principes d'Ethique des Affaires

Danone attend de ses fournisseurs le respect des meilleurs standards éthiques, moraux et de bonne conduite. En particulier, Danone attend de ses fournisseurs, leurs mandataires et sous-traitants, qu'ils connaissent et respectent toutes les obligations légales et contractuelles relatives à leurs activités. Danone n'acceptera aucune pratique (y compris par omission), qui est illégale ou qui viole de telles obligations.

De plus, Danone interdit l'offre ou l'acceptation de cadeaux, d'invitations ou de prise en charge de frais, dès lors que de tels arrangements sont susceptibles d'affecter l'issue de transactions commerciales et ne présentent pas un caractère raisonnable.

Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

Les outils de pilotage spécifiques

Principes Environnementaux Fondamentaux (suite)

3. Changement climatique et gaz à effet de serre

Le fournisseur doit travailler sur la mesure des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre résultant de ses activités.

Le fournisseur doit travailler sur la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre globales.

4. Gestion environnementale

Le fournisseur doit travailler sur la mesure et le contrôle des risques environnementaux. Il doit travailler sur la mesure de ses déchets transportés, importés et dangereux, conformément à la Convention de Bâle.

Le fournisseur doit avoir pour objectif la mise en œuvre d'une stratégie de gestion environnementale reconnue par les autorités nationales et internationales.

5. Test sur les animaux

Les fournisseurs de lait ou de viande doivent mettre en œuvre des mesures destinées à préserver le bien-être de leur bétail.

Les tests sur les animaux ne doivent pas être pratiqués si une autre méthode scientifique satisfaisante est disponible en pratique et permet d'obtenir le résultat escompté sans recourir à un animal.

La nouvelle procédure de contrôle RESPECT

La mise en place de ces principes développement durable par les fournisseurs est contrôlée via une nouvelle procédure qui est devenue :

- **plus simple** – avec un outil spécifique dédié – Sedex (de l'anglais : «Supplier Ethical Data Exchange») – plate-forme Internet qui permet aux fournisseurs de renseigner en ligne les informations sur leurs sites de production, leur politique en matière de développement durable et responsabilité sociétale, de télécharger les résultats des audits sociaux / environnementaux... Une fois que le fournisseur donne à Danone l'accès à son profil en ligne, le responsable achats de Danone peut accéder à toutes ces informations et voir le niveau de risque de chacun de ses fournisseurs qui est automatiquement identifié par le système en fonction de différents critères ;
- **plus collaborative** : cette même plate-forme informatique – Sedex – permet aux fournisseurs de partager les informations les concernant avec plusieurs clients à la fois. Ce partage est devenu possible grâce à la collaboration de plusieurs entreprises du secteur agro-alimentaire dans le cadre de l'initiative AIM-PROGRESS. Cette initiative vise à mutualiser les exigences que de grandes entreprises du secteur demandent à leurs fournisseurs de respecter en matière de développement durable.

AIM-PROGRESS et Sedex

L'objectif principal du groupe AIM-PROGRESS qui réunit les principales firmes du secteur de l'agro-alimentaire (Danone, Nestlé, Kraft, Unilever, Diageo, Mars, Pepsico, Cadbury...) est de développer des standards communs sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) autour de quatre piliers : Hygiène et sécurité, Droit du travail, Environnement et Ethique des affaires, afin de pouvoir mutualiser les informations et les résultats d'audits de leurs fournisseurs communs. Les membres ont été d'accord pour partager les expériences, les idées et les solutions en respectant les règles de confidentialité.

Avec des standards communs demandés aux fournisseurs, l'amélioration de la performance RSE des fournisseurs des industries agro-alimentaires est alors facilitée : le regroupement de clients ayant plus d'impact auprès d'un fournisseur donné. De plus, cela rend possible le partage des résultats d'audits, qui représente un avantage en termes de coût et de temps à la fois pour les fournisseurs et leurs clients.

Le regroupement AIM-PROGRESS a décidé d'utiliser la **plate-forme Sedex** comme outil de mutualisation et de partage des informations.

Sedex signifie **S**upplier **E**thical **D**ata **E**xchange. Sedex est une organisation à but non-lucratif dont les membres sont les maillons de la chaîne d'approvisionnement des biens de grande consommation : distributeurs, transformateurs, producteurs. Le principal produit /service offert par Sedex est une base de données sur Internet.

Cette base de données rassemble des informations sur la performance RSE des entreprises membres. Après enregistrement sur la plate-forme, les fournisseurs des Industries agro-alimentaires remplissent un questionnaire d'auto-évaluation par site de production autour des 4 piliers (Hygiène et sécurité, Droit du travail, Environnement et Ethique des affaires). Il résulte de ce questionnaire une évaluation du risque de non-conformité aux standards élaborés par le groupe AIM-PROGRESS, représentée par un indicateur : risque élevé = rouge, modéré = orange, faible = vert. En plus, la base de données Sedex permet aux fournisseurs de partager leurs résultats d'audits avec leurs différents clients.

Les membres du groupe AIM-PROGRESS-Sedex :



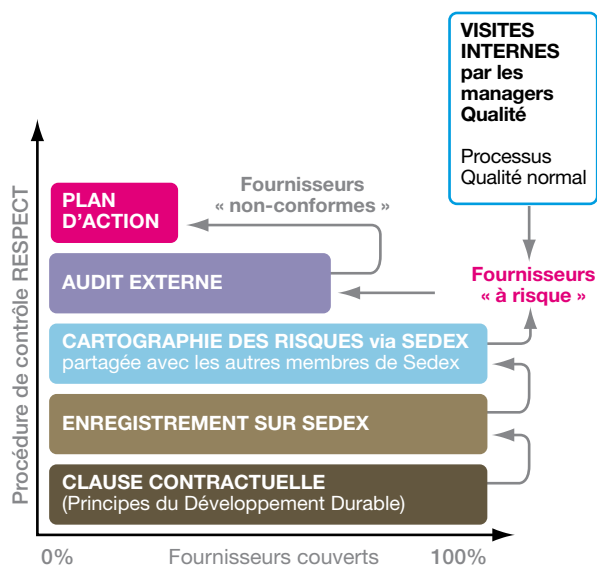
Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

Les outils de pilotage spécifiques

La nouvelle procédure de contrôle repose en grande partie sur ce nouvel outil qu'est Sedex et elle se décompose en cinq étapes clés :

1. La première étape est la **signature de la clause contractuelle obligatoire** pour tous les fournisseurs (clause sur les «Principes de Développement Durable»). Cette clause fait partie intégrale de tout contrat et contient les différents engagements du fournisseur, à savoir :
 - appliquer les Principes de Développement Durable sur tous ses propres sites de production ;
 - faire connaître et promouvoir le respect de ces Principes auprès de ses propres fournisseurs et sous-traitants ;
 - s'enregistrer sur la plate-forme Sedex ;
 - permettre à Danone de vérifier la mise en place des Principes chez le fournisseur, notamment via des audits spécialisés menés par une société d'audit externe ;
 - en cas du refus du fournisseur de résoudre les non-conformités relevées lors de l'audit, il permet à Danone le droit de résiliation du contrat.

La procédure de contrôle RESPECT



2. Une fois la clause signée, le fournisseur s'enregistre **sur la plate-forme Sedex**.

Il remplit en ligne le questionnaire d'auto-évaluation regroupant les questions sur les principaux domaines du développement durable :

- questions Sociales, d'Hygiène et de Sécurité au Travail,
- questions Environnementales,
- questions relatives à l'Éthique des Affaires.

3. **La cartographie des risques** des fournisseurs est faite automatiquement par Sedex en prenant en compte les quatre critères suivants :

- le(s) pays où se trouve(nt) le(s) site(s) de production du fournisseur,
- la catégorie d'achat,
- le «profil» du site (nombre d'employés, part de main d'œuvre non qualifiée, etc),
- les résultats du questionnaire d'auto-évaluation rempli par le fournisseur.

A l'issue de cette cartographie, les fournisseurs présentant un éventuel risque sont identifiés. En fonction de leur «niveau de risque», sont distingués :

- les fournisseurs sans risque potentiel (fournisseurs «verts»),
- les fournisseurs représentant un risque moyen (fournisseurs «oranges»),
- les fournisseurs représentant un risque important (fournisseurs «rouges»).

Une autre méthode (parallèle à la voie principale qu'est Sedex) pour identifier les risques potentiels sont les visites des fournisseurs faites par les équipes qualité de Danone. Dans le cadre des visites habituelles des fournisseurs effectuées pour s'assurer qu'ils répondent aux standards qualité du groupe, les responsables qualité font une première revue rapide des Principes Sociaux Fondamentaux. Suite à cette visite (appelée «visite interne»), les responsables qualité peuvent soulever des questions concernant le non-respect des Principes Sociaux aux acheteurs en charge des relations avec le fournisseur concerné.

Les outils de pilotage spécifiques

4. **Les fournisseurs identifiés comme «potentiellement à risque»** – via Sedex ou suite à l’alerte des responsables qualité – doivent tous être audités par une société d’audit externe. Les résultats de chaque site audité sont comparés aux situations qui prévalent en moyenne dans le secteur d’activité et dans la région concernée. La conformité aux lois locales est également intégrée à l’audit. Les résultats de l’audit sont soumis au fournisseur et c’est à lui de mettre ces résultats à la disposition de Danone en les postant en ligne sur la plate-forme Sedex..
5. Si le fournisseur travaille en même temps avec d’autres membres du groupe Sedex, il peut décider de donner l’accès aux résultats d’audit à tous ses clients. Les audits effectués par un des membres, sont acceptés par l’ensemble des sociétés faisant partie du groupe
6. Si, lors de l’audit, certaines non-conformités ont été découvertes, le fournisseur s’engage à mettre en place un **plan d’actions correctives** pour les résoudre au plus vite. Ce plan d’actions approprié est **construit conjointement par le responsable achats Danone et par le fournisseur**, au cas par cas. Le plan d’actions, en fonction du caractère des non-conformités trouvées peut prévoir un audit de suivi effectué dans une période entre trois mois et un an pour contrôler la mise en place des actions correctives. Bien évidemment, certaines non-conformités seront plus facilement corrigées que d’autres tant en termes de coût qu’en termes de délai de réalisation, notamment dans le domaine de la santé et sécurité au travail. En revanche, pour d’autres sujets comme le respect des horaires de travail et la rémunération, le coût de mise en conformité peut être important et poser alors un problème de compétitivité pour l’usine concernée. En fonction des situations et afin de mieux prendre en compte d’éventuels coûts additionnels voire de les éviter par une meilleure organisation, cette mise en conformité devra donc être gérée dans le temps. Le principe fondateur sur lequel RESPECT a été construit est celui d’une amélioration continue avec l’objectif de faire progresser les fournisseurs qui en ont besoin et qui ont la volonté. La présence de non-conformités sur un site ne signifie donc pas un arrêt brutal de toute relation commerciale. En revanche, si après dialogue, le fournisseur concerné refuse de mettre en œuvre les mesures correctives adéquates, Danone se réserve alors le droit de cesser toute activité avec lui.

Au niveau du groupe, le Comité RESPECT constitué des Directeurs Achats des différents pôles et de la Direction des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale, a lieu deux fois par an pour suivre la mise en oeuvre de la démarche, analyser les résultats consolidés des audits des fournisseurs et définir les directions stratégiques pour RESPECT.

Les futures priorités dans ce domaine ont été identifiées comme suit :

- Continuer à **construire le «nouveau» RESPECT** intégrant tous les piliers principaux du développement durable, notamment via l'élargissement du périmètre des audits externes qui doivent inclure, en plus de la partie sociale, le volet Environnemental et Ethique des Affaires ;
- Utiliser **Sedex comme un outil principal du suivi de la performance** développement durable de nos fournisseurs, enregistrer les principaux fournisseurs de Danone sur la plate-forme Sedex ;
- **Développer les outils** permettant aux responsables achats de facilement interpréter les résultats des **audits des fournisseurs**, enclencher et suivre les plans d'actions correctives.

Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

Le système de bonus intégrant la performance sociétale

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

- un tiers sur des objectifs économiques,
- un tiers sur des objectifs sociaux et environnementaux,
- un tiers sur des objectifs de performance individuels.

Plus précisément en 2009, la politique de rémunération variable à court terme des dirigeants est octroyée sous condition de performance déterminée sur la base d'objectifs économiques, sociétaux et managériaux et **calculée par rapport à des critères objectifs et chiffrés**, en ligne avec trois types d'objectifs :

1. les **objectifs économiques du groupe et les lignes directrices du marché** publiées : chiffre d'affaires net (CANN), Résultat Opérationnel Publié (ROP), Operating Free Cash Flow (OFCF) sur le périmètre du dirigeant et Earning per Share (EPS) sur le périmètre Danone.
2. les **objectifs sociétaux de Danone** sont déclinés sur deux domaines :
 - a. les «**Fondamentaux Sociaux**» (formation des salariés, sécurité au travail et tous les indicateurs Danone Way) pour les filiales qui n'atteignent pas les minima en 2008
 - b. les **axes stratégiques du New Danone**, par exemple sur l'axe Nature : mise en place des outils de mesure carbone CO₂ et objectif de réduction de l'émission de CO₂ et de l'utilisation d'eau
ou sur l'axe People : plan de développement des talents ou plan de déploiement du Danone Leadership College, développement de tous les collaborateurs (% salariés avec a minima 24 heures de formation, % de promotion interne, % d'évolution versus le «plafond de verre»).
3. les **objectifs individuels spécifiques au périmètre** de chacun et en cohérence avec la stratégie du groupe.

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

L'efficacité du système de fixation d'objectifs et de management de la performance sur l'année 2009 est indéniable car :

- les objectifs économiques du groupe sont en ligne avec les lignes directrices marché publiées.
- les objectifs sociétaux (mesure et réduction CO₂, consommation d'eau, déploiement du leadership collège, développement des talents et développement des collaborateurs...) sont à l'objectif ou au-dessus.

Au-delà de ces résultats, ce système de bonus a permis de faire évoluer les mentalités et d'inscrire Danone dans la poursuite et l'approfondissement du double projet économique ET social qui anime les équipes de Danone depuis bientôt 40 ans, au bénéfice des salariés de Danone et de son écosystème.





2009-2011

L'entreprise se réinvente



73
**LES QUATRE ENJEUX
DE LA STRATEGIE DANONE**

75
**UNE NOUVELLE ORGANISATION
ADAPTEE A CETTE STRATEGIE**

Les quatre enjeux de la stratégie Danone

2008 a été l'année charnière dans la construction du «double projet» économique et social de Danone. La stratégie du groupe a été remise à plat dans un contexte bien particulier :

- une situation économique tendue en 2008 avec un début de crise à mi-année,
- l'intégration de Numico (nutrition infantile et nutrition médicale),
- des enjeux grandissants sur les problématiques de santé publique et de malnutrition,
- la montée des préoccupations face à l'environnement et à la protection de la nature.

Avec comme pierre angulaire la mission de Danone qui est «d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», le comité exécutif a défini une stratégie sur trois ans (2009-2011) qui intègre la performance business et la création de valeur sociale et/ou environnementale.

Cette stratégie a pour objectif de transformer et de réinventer l'entreprise, avec en toile de fond la volonté de s'inscrire dans une croissance durable.

Quatre axes stratégiques au cœur de la mission de Danone

Cette stratégie est fondée sur **quatre enjeux qui sont en osmose avec les grands enjeux sociétaux** :

- Health (la santé)
- For All (pour tous)
- Nature (l'environnement)
- People (les Hommes)

Ces enjeux sont des leviers d'une croissance qui doit se traduire par :

- un renforcement de la capacité du groupe à délivrer des bénéfices pertinents face aux enjeux de nutrition et de santé (Health),
- de nouveaux modèles économiques pour apporter des solutions nutritionnelles de qualité aux populations à faible pouvoir d'achat dans un nombre croissant de pays (For All),
- une accélération de la prise en compte des impacts environnementaux (Nature) par la réduction de l'empreinte carbone et eaux,
- l'évolution de l'entreprise comme un lieu de développement pour tous les salariés et favorisant leur engagement dans les programmes sociétaux (People).



Une mission unique
qui répond à quatre enjeux

2009-2011 : l'entreprise se réinvente

Les quatre enjeux de la stratégie Danone

Chacun de ces axes stratégiques a été dès l'origine parrainé par des membres du Comité Exécutif de Danone afin d'assurer un lien fort avec l'approche économique.

- Santé : Directeur Général Recherche et Développement
- For All : Directeur Général Produits Laitiers Frais
- Nature : Directeur Général Produits Laitiers Frais et Directeur Général Finance du groupe
- People : Directrice Générale des Ressources Humaines.

2009 marque l'étape de l'intégration dans l'activité

A partir de 2009, Danone est entré dans une phase d'accélération et d'intégration totale de cette stratégie sociétale dans l'activité de l'entreprise.

Pour cela, le programme New Danone a été créé pour faciliter la mise en œuvre et démultiplier la démarche dans l'ensemble des filiales du groupe.

Celles-là se sont approprié la nouvelle stratégie et ont créé de nombreuses initiatives renforçant ainsi leurs spécificités (exemples : transformation de la filiale Produits Frais au Japon, projet «from Old to New». Accès à l'eau et à la santé : Aqua Indonesia).

Par ailleurs, chaque axe stratégique a été renforcé par la création de plate-formes ou Fonds permettant l'accélération de l'ambition :

- Fonds Danone pour l'Ecosystème (avril 2009),
- Fonds Danone pour la Nature (fin 2008),
- Fonds danone.communities (2007).

Une nouvelle organisation adaptée à cette stratégie

La déclinaison de cette stratégie s'est accompagnée de la création et de la mise en place d'une nouvelle organisation en 2009.

L'organisation des différentes composantes de ce que l'on appelle communément le **Développement Durable est aujourd'hui (mars 2010) la suivante** chez Danone.

Au niveau de l'équipe centrale du groupe, nous avons :

- d'une part, la **Direction des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale** regroupe les démarches de pilotage et de conformité aux fondamentaux du développement durable (Danone Way, RESPECT), les relations avec les agences de notations extra-financières et les projets transversaux à dimension sociale forte (employabilité, dialogue social, diversité, sécurité des salariés...). La culture de Danone, le double projet économique et social ainsi que l'engagement des salariés étant des aspects clés de cette direction, elle est **rattachée à la Directrice Générale des Ressources Humaines, membre du comité exécutif de Danone.**
- d'autre part la création de directions avec des équipes dédiées sur chaque axe ou Plate-forme d'innovation sociétale. Chacune de ces Directions a un lien hiérarchique avec un membre du Comité Exécutif afin d'assurer une cohérence entre stratégie sociétale et activité économique de l'entreprise.
 - la **Direction Générale Ecosystème** en charge du Fonds Danone pour l'Ecosystème visant à renforcer et développer les parties-prenantes de son écosystème sur le plan économique, social et territorial. Pour s'assurer que ces projets innovants contribuent à transformer l'entreprise et la manière de faire du business, cette Direction **est rattachée fonctionnellement à la Directrice Générale des Ressources Humaines, membre du comité exécutif de Danone.** Est également intégrée à cette Direction l'équipe en charge de l'innovation sociétale qui développe notamment la plateforme Danone Supporting Life.
 - la **Direction Générale Nature** qui pilote la stratégie Environnement et les programmes liés aux différents partenariats et actions liées au Fonds Danone pour la Nature. Pour ancrer l'ensemble de ces programmes au cœur de l'activité de l'entreprise, cette direction **rattachée aux deux parrains membres du comité exécutif** de Danone à savoir hiérarchiquement au Directeur Général Produits Laitiers et fonctionnellement au Directeur Général Finance du groupe.

2009-2011 : l'entreprise se réinvente

Une nouvelle organisation adaptée à cette stratégie

- la **Direction Générale «Base Of the Pyramid and Social Business Unit»** qui est en charge du développement des initiatives conduisant à apporter la nutrition au plus grand nombre. Elle **est rattachée au Directeur Général des Produits Laitiers Frais de la zone Afrique / Moyen Orient, membre du Comité Exécutif** de Danone. Sont de même intégrées dans cette nouvelle direction les équipes pilotant les projets de **danone.communities**.

Afin de **coordonner les différents programmes** de ces trois directions, un poste de **Directeur Général Sustainability and Shared Value Creation**, rattaché au Directeur Général Délégué de Danone, a été créé. Il est également en charge de la relation avec les leaders d'opinions stratégiques pour le groupe. Par ailleurs, quatre comités dédiés sont mis en place pour appuyer les actions des directions mentionnées ci dessus à savoir le comité Nature, le comité d'Innovation Sociale, le comité «Base Of the Pyramid».







La stratégie en action :
principaux résultats 2009 et perspectives


Focus sur les quatre enjeux

79
HEALTH

90
FOR ALL

96
NATURE

104
PEOPLE



122
**COMMENT LA SYMBIOSE
ENTRE LES QUATRE ENJEUX
DE DANONE EST CRÉATRICE
DE VALEUR ...**

Health

Depuis sa création, Danone est à l'écoute des changements des modes de vie et participe à l'évolution des connaissances scientifiques, pour développer des aliments et boissons répondant aux besoins nutritionnels des populations et apportant des bénéfices pour la santé.

Face aux enjeux actuels de santé liés à l'alimentation, Danone, en tant que sixième groupe agroalimentaire mondial, est conscient d'avoir à jouer un rôle concret dans le domaine de la santé par l'alimentation, en contribuant à lutter contre la malnutrition au sens large (surnutrition et sous-nutrition) ainsi qu'en aidant les consommateurs à choisir une alimentation équilibrée.

Aussi, au-delà de la sécurité et de la qualité des produits, prérequis que doit garantir l'entreprise, Danone s'est fixé cinq axes stratégiques en matière de nutrition et santé :

1. Concevoir des produits associant bénéfices nutritionnels et qualités organoleptiques, qui répondent aux besoins et aux préférences des consommateurs. Ces produits peuvent résulter de l'adaptation du profil nutritionnel des produits existants, notamment en optimisant les teneurs en certains nutriments si nécessaire (diminution des matières grasses, des sucres, augmentation des fibres, de vitamines et minéraux...) et/ou d'un processus d'innovation prenant en compte l'évolution des connaissances scientifiques et technologiques.
2. Concevoir des produits apportant des bénéfices pertinents pour la santé, scientifiquement démontrés, et dont le profil nutritionnel est cohérent.
3. Développer des produits à forte valeur nutritionnelle pour les populations à faibles ou très faibles revenus.
4. Aider les consommateurs à adopter une alimentation et un mode de vie sains, par une communication responsable, la promotion d'habitudes alimentaires saines et des incitations à la pratique régulière d'une activité physique, en concertation avec les autorités compétentes.
5. Participer à développer les connaissances sur les liens entre alimentation et santé, tant au niveau scientifique que pratique.

Cette stratégie est traduite sous forme d'engagements volontaires dans la nouvelle charte Alimentation, Nutrition & Santé de Danone publiée en Octobre 2009 (voir PR1 pour plus de détails).



La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

Health

Concevoir des produits associant bénéfices nutritionnels et qualités organoleptiques, qui répondent aux besoins et aux préférences des consommateurs

Chaque année Danone conçoit des plans d'amélioration nutritionnelle de ses produits afin qu'ils répondent aux évolutions des enjeux de santé publique des pays où ils sont consommés. Cette démarche s'appuie d'une part sur les *Nutripacks*, synthèses élaborées à partir de l'analyse de la bibliographie scientifique et de conseils d'experts, et qui fournissent la photographie des enjeux de nutrition et de santé des différentes populations (enfants, adolescents, seniors, etc.) vivant dans les pays où Danone est présent (incidence des maladies liées à l'alimentation, apports nutritionnels, déficiences et carences nutritionnelles, politiques locales de santé et de nutrition etc.). Elle s'appuie d'autre part sur l'outil de diagnostic *NutriProgress* qui positionne la qualité nutritionnelle des produits Danone (en particulier teneur en matières grasses et sucre ajouté) au regard des enjeux de santé publique et du marché.

En 2009, plus de 1 500 recettes du portefeuille de produits laitiers et de 700 recettes de produits infantiles de diversification ont fait l'objet d'un diagnostic NutriProgress et, si nécessaire, d'un plan d'amélioration nutritionnelle (par exemple par la réduction de la teneur en sucre, gras, sel), tout en conservant la préférence des consommateurs grâce au programme de suivi de la qualité organoleptique appelé BEST.

Danone développe par ailleurs de nouveaux produits comme :

- Densia, destiné aux femmes de plus de 45 ans et qui apporte 50% des besoins journaliers en calcium,
- Bebelac, une gamme d'aliments infantiles apportant une nutrition complète aux bébés et aux enfants jusqu'à 3 ans et lancée en Chine avec succès en 2009.

Voir PR1 pour plus de détails page 251 du rapport .



Danone Research, un atout unique de la stratégie Danone

Forte de 1 200 collaborateurs situés dans les 2 centres de recherche internationaux (Palaiseau, France et Wageningen, Pays-Bas), ainsi que dans les centres de R&D locaux, Danone Research a développé une expertise scientifique majeure dans quatre domaines : nutrition et physiologie humaine, ferments et probiotiques, prébiotiques, science des consommateurs. En outre, il collabore avec des institutions extérieures prestigieuses dans le cadre de plus de 200 programmes et est en contact permanent avec les meilleurs experts scientifiques au travers «d'advisory boards» focalisés sur les thématiques stratégiques de Danone (nutrition, hydratation, digestion, santé cardiovasculaire, etc).

Budget 2009 : 208 millions euros

Concevoir des produits apportant des bénéfices pertinents pour la santé, scientifiquement démontrés, et dont le profil nutritionnel est cohérent

En 2009, afin d'étudier les bénéfices des produits Danone pour la santé, plus de 120 études cliniques ont été menées par Danone Research, dont 60 nouvelles. Les résultats des études sont publiés dans les grandes revues scientifiques internationales et communiqués dans les congrès scientifiques majeurs.

Les principaux domaines d'investigation en matière de bénéfices sont :

- l'influence de la flore intestinale sur la santé,
- l'impact de la nutrition infantile précoce (ante- et post-natale) sur la santé future,
- l'impact de l'hydratation sur l'état de santé et la prévention des problèmes de santé,
- l'importance d'une nutrition adaptée pour faciliter la guérison des malades,
- les déficiences nutritionnelles et les solutions nutritionnelles appropriées.

En 2009, les dossiers scientifiques relatifs aux bénéfices de deux produits ont reçu un avis positif de l'EFSA (European Food Safety Agency): l'aide à la réduction du taux de cholestérol pour Danacol, le soutien à la croissance et renforcement de la solidité osseuse pour Danonino. Un avis favorable des autorités thaïlandaises a également été obtenu sur le dossier scientifique relatif aux bénéfices du produit Activia.

En outre, les Plates-formes Nutritionnelles de Marque (PNM), véritables cartes d'identité des marques internationales porteuses d'allégations, décrivent de façon très précise les caractéristiques des produits garantissant ainsi la parfaite cohérence entre le bénéfice du produit et son contenu nutritionnel. En 2009, Danone a développé des Plates-formes Nutritionnelles de Marque (*voir page 45 du rapport*) pour toutes les marques majeures de produits laitiers (Actimel, Activia, Danonino, Vitalinea, Danacol).

Voir PR1 pour plus de détails page 251 du rapport.



Health

Développer des produits à forte valeur nutritionnelle pour les populations à faibles ou très faibles revenus

La mission de Danone d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre pousse à développer de nouveaux programmes à l'intention des populations à faibles revenus, le plus souvent en partenariat avec les communautés locales et des ONG.

En 2009, a été lancée en Indonésie la gamme Gizikita, développée en partenariat avec une ONG indonésienne majeure (PKPU), comprenant un lait pour les femmes enceintes et allaitantes, un porridge pour les 1-2 ans et un topping pour les 3-5 ans permettant de couvrir une part importante des besoins journaliers en nutriments essentiels comme le calcium, fer, iode, zinc ou encore les vitamines A et B9 pour un coût très faible (de 5 à 15 cents d'euros par portion). Ce lancement a été accompagné d'un programme d'éducation à la nutrition des travailleurs volontaires exerçant dans les crèches qui fournissent des conseils diététiques aux mères et aux jeunes enfants.

Au Mexique, l'offre de yoghourts d'entrée de gamme a été relancée en 2009 afin de la rendre plus accessible aux consommateurs à faibles et très faibles revenus qui constituent 67% de la population. Ainsi a été lancé le Danone 90 años dont le prix est 30% inférieur à la gamme précédente (14 cents d'euros par pot de 125g) tout en offrant les qualités nutritionnelles du yoghourt. Résultat : 20 millions de plus de Mexicains bénéficient quotidiennement des bénéfices du yoghourt.

Voir PR1 pour plus de détails page 251 du rapport.

Aider les consommateurs à adopter une alimentation et un mode de vie sains

Danone souhaite aider les consommateurs à faire des choix éclairés et bénéfiques pour la santé, en matière d'alimentation, tout en étant respectueux de leurs préférences, leurs traditions, leur culture, etc.

Une communication responsable sur les produits Danone

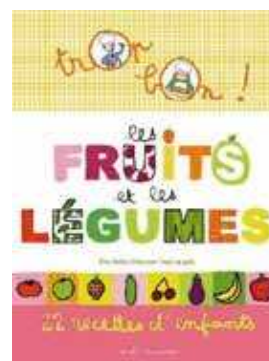
A fin 2009, tous les produits Danone affichent leur contenu nutritionnel sur leur emballage :

- par 100g pour les produits de nutrition infantile et de nutrition clinique (conformément à la réglementation en vigueur),
- par portion et en % des Repères Nutritionnels Journaliers (RNJ) ou Guidelines Daily Amounts (GDA) pour les produits laitiers et les boissons (de façon volontaire, selon le schéma défini par la CIAA, interprofession alimentaire européenne).

Pour les produits du groupe de nutrition infantile destinés à des enfants dont les besoins nutritionnels évoluent rapidement avec la croissance, un système de pictogramme sur les emballages permet aux parents d'identifier facilement les produits adaptés à leurs enfants.

Les allégations font par ailleurs l'objet d'une procédure de développement et de validation interne très stricte de façon à assurer qu'elles sont facilement compréhensibles par les consommateurs et conformes aux preuves scientifiques démontrant les bénéfices des produits. Danone s'interdit toute allégation nutritionnelle et/ou santé sur ses produits gourmands.

Danone s'engage à diffuser une publicité responsable, en respectant notamment le code de la Chambre de Commerce Internationale relatif aux pratiques publicitaires pour les produits alimentaires et les boissons de façon à éviter tout type de message qui pourrait encourager la surconsommation de l'un des produits Danone et/ou l'adoption d'un mode de vie contraire à la bonne santé. Par ailleurs, Danone s'est engagé à limiter la publicité destinée aux moins de 12 ans, pour ne promouvoir que les produits dont le profil nutritionnel est spécifiquement adapté aux enfants, et à ne pas promouvoir les produits Danone dans les écoles.



La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

Health

Ce principe est appliqué dans toute l'Union Européenne (EU pledge), où des auditeurs indépendants surveillent le respect de cet engagement ainsi qu'aux États-Unis (US pledge) et au Brésil (Brazilian pledge). Cette mesure d'auto-discipline est en cours d'élargissement à d'autres pays.

Voir PR3 et PR6 pour plus de détails pages 258 & 261 du rapport

Des informations et initiatives au-delà des produits

Les informations ne se limitent pas aux étiquettes et aux produits ; de nombreux programmes et outils (brochures, sites web, blogs, forum, centres d'appels etc...) à destination du grand public fournissent des informations sur la nutrition et l'alimentation en général, comme le site Gallia (www.laboratoire-gallia.com) lancé en 2009 qui fournit des informations détaillées sur l'alimentation de la femme enceinte et des enfants.

En République Tchèque, Danone a lancé, en partenariat avec l'Institut Danone et avec l'implication active des salariés, le programme «l'ABC de la santé» dans les écoles maternelles et primaires afin de sensibiliser de façon ludique les enfants à l'importance de l'alimentation pour la santé.

Par ailleurs, les filiales de Danone entreprennent de nombreuses actions destinées à favoriser la pratique de l'activité physique et les modes de vie sains :

- Chaque année, Danone organise la Danone Nations Cup, parrainée par Zinedine Zidane ; cette compétition de football a impliqué en 2009 plus de 2,5 millions d'enfants de 10-12 ans dans 40 pays (soit plus de 14 millions d'enfants du monde entier depuis 1999)
- Aux Etats-Unis, le Dannon's Next Generation Nutrition Program, mis en place en 2006, vise à soutenir financièrement des associations qui développent un programme d'éducation nutritionnelle pour les enfants afin de lutter contre l'obésité. En 2009, 4 nouveaux programmes ont été financés pour un montant total d'environ 85 000 euros
- En France, en 2009, l'Institut Danone a publié le livre de recettes «Fruits et Légumes» destiné à éveiller le goût des jeunes enfants aux fruits et légumes, consommés en quantité insuffisante.

Voir PR3 et PR6 pour plus de détails pages 258 & 261 du rapport .



Participer à développer les connaissances sur les liens entre alimentation et santé, tant au niveau scientifique que pratique.

Danone souhaite être un partenaire actif de la communauté scientifique et médicale afin de faire progresser les connaissances sur les liens entre l'alimentation, la nutrition et la santé et contribuer à la mise en pratique de ces connaissances par les professionnels de santé.

Cette volonté s'incarne d'une part à travers des partenariats de recherche institutionnelle ; en 2009, a été ainsi renouvelé le partenariat entre Danone Research et l'Institut Pasteur Paris pour développer de nouvelles recherches sur les probiotiques. Par ailleurs, Danone Research a organisé à Shanghai une convention internationale sur les probiotiques qui a réuni plus de 130 experts internationaux.

Les 4 divisions métiers sont également très actives dans la formation des professionnels de santé aux enjeux de nutrition dans les domaines de la santé digestive, de la santé cardiovasculaire, de l'hydratation, de la nutrition infantile et de la nutrition médicale avec plus de 1 600 séminaires organisés de par le monde en 2009.

La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

Health

Les principales réalisations des Instituts Danone en 2009

- L'Institut Danone International a remis en 2009 au **Professeur Johan Auwerx** (EPLF, Suisse) le 7^e Prix Danone International de Nutrition qui récompense tous les 2 ans des concepts et recherches innovants en matière de nutrition et apportant une contribution majeure à la santé publique.
- Chaque année, l'ensemble des Instituts Danone attribue une soixantaine de bourses et de prix destinés à soutenir la recherche en nutrition, pour un montant total d'un million d'euros. Ils organisent par ailleurs une quinzaine de conférences scientifiques et pratiques, publient de nombreux ouvrages et lettres d'information afin de faire bénéficier les praticiens, journalistes, professionnels de l'éducation, etc. des dernières avancées scientifiques en nutrition.
- En France, l'Institut Danone diffuse depuis 2004 le programme «Ensemble surveillons sa Corpulence», qui encourage les professionnels de santé à suivre l'indice de masse corporelle des enfants afin de détecter le plus tôt possible les enfants à risque d'obésité. Des outils à l'intention des médecins et des parents diffusent également des conseils d'hygiène de vie. Plus de 14 000 kits ont été diffusés depuis 2004 dans le cadre de ce programme en ligne avec les objectifs du Plan National Nutrition Santé du Ministère de la Santé français.
- En Allemagne, l'Institut Danone a organisé en 2009 un séminaire de 2 jours animé par une douzaine de scientifiques de renom sur le thème «Risques alimentaires, peurs et phobies» auquel ont participé une quarantaine de journalistes travaillant pour les plus grands media allemands.
- L'Institut Danone turc a publié en 2009 un ouvrage de référence sur la taille des portions alimentaires pour la population turque.
- Au Mexique, l'Institut Danone a publié en 2009 les nouveaux Apports Nutritionnels Recommandés pour la population mexicaine, issus d'un travail d'une cinquantaine d'experts locaux et approuvés par le Ministère de la Santé mexicain.
- L'Institut Danone indonésien a publié en 2009 les actes d'une réunion d'experts sur la croissance de l'enfant et les déficiences en micronutriments en Indonésie.



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 présents dans 19 pays, jusqu'à l'éducation du public. Le réseau des 18 Instituts Danone 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).



La qualité produits au coeur de la mission Santé de Danone

Avec la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale, Danone s'adresse à des publics plus vulnérables, à qui il est impératif de fournir des aliments très sécurisés. De même, pour les Produits Laitiers Frais, les produits phares («blockbusters») apportent un bénéfice santé : les recettes peuvent contenir des principes actifs qui nécessitent la plus grande vigilance pour garantir le respect des spécifications.

Grâce à une démarche assurant la constante poursuite de l'excellence, l'équipe Qualité de Danone s'engage à fournir aux consommateurs des produits innovants et de grande qualité qui répondent à leurs besoins et attentes en termes de contenu nutritionnel, de goût, de bénéfices santé. La notion d'accessibilité est aussi prise en compte ; avec le nouveau concept de «afforvaluity» les équipes travaillent sur des développements de produits à forte valeur nutritionnelle qui soient accessibles en termes de prix.

Depuis deux ans, avec l'acquisition de nouveaux pôles plus sensibles et l'adoption d'un positionnement 100% santé, Danone a repensé et renforcé son service Qualité.

Une démarche de gouvernance produit («product governance») a été adoptée. Elle intègre les enjeux du business, mais aussi la science, la réglementation et les exigences du consommateur.

Aujourd'hui, la qualité du groupe est plus axée sur l'anticipation que la réaction, l'assurance qualité que le contrôle...

Cette gouvernance produit comprend **trois grandes étapes, chacune sécurisant le produit**:

- en amont, la qualité du concept produit (quality design), depuis le brief des équipes marketing jusqu'aux spécifications du produit ;
- la qualité de l'exécution (quality execution), de la réalisation au produit fini ;
- et enfin la qualité évaluée par les consommateurs qui améliore les deux premières.

Pour assurer ce travail tout au long de la chaîne – «from farm to fork» –, **l'organisation a été repensée, de nouvelles compétences ont été recrutées.**

Aujourd'hui, 380 directeurs et managers qualitatifs travaillent chez Danone.

La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

Health

Lors de la première phase par exemple, celle de la conception du produit, ils évaluent les risques et bénéfices avec la Recherche & Développement. Pour la phase 3, les services consommateurs ont été perfectionnés et harmonisés au niveau international, de sorte que les données recueillies soient mutualisées et les contacts qualifiés de façon identique.

Par exemple, dans le cadre des efforts permanents pour assurer et fournir tous les jours et partout la conformité nutritionnelle des produits Danone, les équipes de qualité managent tout le long du cycle de vie du produit, la mise en œuvre de procédures avec des outils et des indicateurs pour garantir l'engagement du groupe exprimé dans la charte nutrition et santé.

D'un point de vue stratégique, Danone a défini **trois ambitions, qui répondent aux exigences croissantes du consommateur** :

- assurer la sécurité alimentaire : le produit doit être sain et sûr,
- la conformité de celui-ci aux promesses et aux spécifications,
- le produit doit être préféré par le consommateur.

Les deux premières sont des pré-requis, alors que la troisième va devenir l'avantage compétitif.

L'ensemble des standards et indicateurs ont été redéfinis et ne cessent de s'améliorer. De nouveaux indicateurs ont été créés pour évaluer les performances du groupe sur les critères attendus des consommateurs : la sécurité alimentaire des produits, sa conformité et sa supériorité par rapport aux offres concurrentes.

Dans les Produits Laitiers Frais, les réclamations consommateurs liées à la sécurité alimentaire ont diminué au cours des ans :

- 2005 15%,
- 2006 19%,
- 2007 57%,
- 2008 30%,
- 2009 7%.



Alignement des systèmes de Management de la Qualité avec les attentes consommateurs

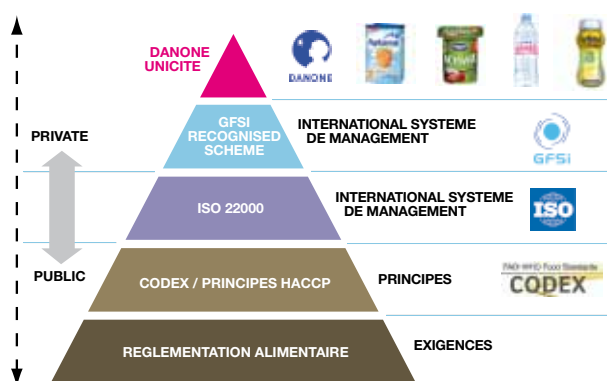
Dans les eaux minérales, le taux global de réclamations consommateurs dans le segment des boissons a été réduit de 8,1 réclamations par million de bouteilles en 2006 à 6,9 en 2007, 3,3 en 2008 et 1,1 en 2009.

Dans l'alimentation infantile, en fonction du type de produit et de la région, un taux de réduction des réclamations est compris entre 5% jusqu'à 40%.

La sécurité alimentaire est en effet une condition de base pour Danone, comme pour tous les grands acteurs de l'agroalimentaire qui ont mis en commun leurs standards et exigences sécurité alimentaire au cours des deux dernières années, afin d'élaborer un document de référence et un audit unique, pour faciliter la collaboration avec les fournisseurs.

En aval, le même travail a été réalisé avec les principaux acteurs de la grande distribution, de sorte que la sécurité alimentaire est aujourd'hui maîtrisée, harmonisée et mutualisée tout au long de la chaîne, l'idée étant qu'une crise éventuelle est susceptible d'affecter tous les acteurs, qui ont donc intérêt à travailler ensemble. Ce fut le cas de la mélamine en Chine, qui a touché toute la catégorie. Danone a montré la supériorité de sa démarche qualité puisque Dumex, sa marque locale de lait infantile, n'a pas été affectée et a même renforcé ses positions.

En associant la science à l'évaluation des risques, avec pour support le Danone Food Safety Center et un laboratoire dédié, Danone a mis en place tous les moyens alignés avec sa stratégie.



Les attentes des autorités publiques vis-à-vis de Danone
Des standards à l'unicité Danone

La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

For All

L'origine de cet axe stratégique est fortement liée à la mission de Danone qui est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. L'objectif assigné est donc de permettre à Danone de remplir pleinement sa mission et en particulier sur la dimension pour tous (**For All**). Pour cela, Danone a procédé pas à pas par l'expérimentation, avec deux étapes :

La première expérimentation (ou lab) dans ce domaine est la création du **Fonds danone.communities**. Franck Riboud et Muhammad Yunus, à la suite d'une rencontre en 2005 décident de créer ce fonds pour développer un nouveau modèle de croissance, le **Social business**. En octobre 2006, le premier «lab» est lancé avec la création en partenariat entre Danone et la banque Grameen de la **Grameen Danone Foods** au Bangladesh. En 2008, le **Fonds danone.communities** apportera son soutien à deux nouveaux projets : «La laiterie du Berger» et «1001 Fontaines pour demain».

Deux ans après, en 2009, fort de l'expérience du Bangladesh, Danone décide d'accélérer la mise en oeuvre de sa mission en créant une organisation interne à Danone de type business classique appelée «**Base Of the Pyramid**». L'objectif recherché est de travailler différemment pour inventer de nouveaux modèles afin de maximiser l'impact sur la santé pour le plus grand nombre de personnes.

Aujourd'hui, l'axe **For All** s'appuie sur deux organisations :

- danone.communities avec une stratégie revue dans sa Version 2, fruit de trois ans d'expérience et qui reste un laboratoire avancé de social business
- Base Of the Pyramid

qui constituent deux approches stratégiques complémentaires pour une même mission, celle de Danone.



La mise en place de l'organisation «BOP» en 2009 :

En 2009, une organisation dédiée à l'intérieur du business «Base Of the Pyramid» a été créée, qui est rattachée au Directeur Général des Produits Laitiers Frais de la zone Afrique - Moyen Orient.

Elle est transversale aux différents métiers du groupe . L'approche business de «Base Of the Pyramid» («BOP») est véritablement intégrée à l'intérieur de l'organisation Danone. Elle vise à équilibrer les critères sociétaux et plus particulièrement en matière de nutrition, avec les critères économiques de rentabilité.

Cette organisation BOP s'est concrétisée en 2009 par la mise en place d'une organisation interne avec une équipe dédiée qui fonctionne comme une filiale (CBU) et regroupe des compétences multi –fonctions : Opérations, Finances, Marketing, R&D, Ressources Humaines et un Directeur Général BOP qui coordonne l'ensemble.

Cette organisation a aussi pour particularité de s'appuyer fortement sur la culture du réseau qui existe chez Danone, ce qui lui permet de capitaliser sur l'expérience, de développer de la transversalité et la rapidité d'exécution.

La priorité de cette équipe, c'est d'innover pour développer des «solutions» business adaptées à la cible «Base of the Pyramid», avec une priorité en 2010 sur le sous-continent indien et l'Afrique.

Le prérequis repose sur une connaissance en profondeur des besoins, des habitudes alimentaires et de la culture des populations ciblées.

Dans cet objectif, différents leviers sont repensés, adaptés pour se traduire par des innovations possibles sur de multiples aspects au niveau du produit et de l'organisation: par exemple des usines plus petites et plus flexibles, des bénéfices consommateurs adaptés, des nouvelles formulations produits et emballages, des nouveaux circuits de distribution et de nouvelles organisations.

Dans ce contexte, **danone.communities** doit aussi se réinventer par rapport à sa propre mission qui est de développer, financer et promouvoir les «social businesses» pour maximiser l'impact sociétal (impact sur la santé et réduction de la pauvreté). Pour cela, la co-crédation des projets avec les partenaires externes (ONG...) reste un axe fort de la stratégie menée.

L'ambition pour danone.communities Version 2 est de rester un laboratoire avancé de social business.



La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

For All

Le Conseil d'Administration qui s'est tenu au premier semestre 2009 a décidé d'élargir les missions de danone.communities en dépassant les seuls métiers de Danone, en allant plus loin dans l'expérimentation et dans l'innovation, et surtout en accélérant à la fois le nombre de projets sur lequel danone.communities va pouvoir investir et le montant des fonds qui vont être investis. Des outils seront développés pour augmenter les fonds en provenance d'autres pays que la France. Cette extension de la mission passera aussi par l'ouverture de danone.communities à de nouveaux pays émergents certes, mais aussi à des pays développés où Danone est déjà présent.

A partir de 2010, le fonds va rentrer dans une phase d'expansion avec l'objectif de passer de 3 à environ 15 projets en 2012.



Franck Riboud et Muhammad Yunus

La création du Fonds danone.communities

Le projet du fonds d'investissement danone.communities est né de la rencontre en 2005 entre Franck Riboud et Muhammad Yunus, Président du Groupe Grameen (fondateur de la Banque Grameen spécialisée dans le microcrédit aux plus démunis) et Prix Nobel de la Paix en 2006. Danone affirme par cette initiative sa volonté d'aller plus loin dans le domaine de l'innovation sociétale.

L'ambition de danone.communities est de promouvoir l'innovation sociétale en soutenant le développement d'entreprises ayant un impact social fort qui soit en cohérence avec la mission de Danone. En effet, ces entreprises ont avant tout vocation à maximiser la valeur sociale et environnementale créée tout en contribuant ainsi au développement économique. Les objectifs du fonds sont notamment d'encourager les projets qui :

- proposent aux enfants souffrant de carences nutritionnelles un produit alimentaire adapté à leurs besoins et à un prix très bas,
- créent de l'emploi,
- préservent l'environnement,
- présentent une viabilité économique.

danone).communities

La performance de ce fonds est sociétale et économique. Des indicateurs de performance sociale sont donc suivis au même titre que la performance économique. Ces indicateurs sociaux dépendent des projets et peuvent être par exemple, l'amélioration de la nutrition / santé et/ou la réduction de la pauvreté.

Où en sont les projets danone.communities ?

Grameen Danone Foods, lancé en octobre 2006 au Bangladesh en partenariat avec Danone et la Banque Grameen, a pour mission d'améliorer la santé des enfants du Bangladesh grâce à un yaourt enrichi en micronutriments au prix très accessible (6 cents) et d'aider ainsi au développement des populations locales par la création d'une activité économique pérenne. Le lait est collecté localement et la distribution de proximité passe par les échoppes dans les villages ou par le porte-à-porte avec les Grameen ladies, au nombre de 650 fin 2009.

Après un démarrage des opérations en octobre 2006 avec la 1^{ère} «micro-usine» de Bogra, un investissement dans une deuxième usine est prévu à l'horizon 2010. Avec plus de 55 000 yaourts produits par jour actuellement (décembre 2009) et distribués, essentiellement dans un rayon de 40 km autour de l'usine de Bogra, le pourcentage de la population touchée est estimé à 40% dans les villages de la zone. Le projet Grameen Danone a pour ambition d'avoir un impact réel sur la santé des enfants vivant dans la région. C'est ce que mesure l'étude actuellement réalisée par GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) avec le concours de la John Hopkins University. Grameen Danone Foods a commencé son déploiement dans les grandes villes du Bangladesh et a étoffé sa gamme avec deux nouveaux produits aromatisés.

En **décembre 2008**, danone.communities a investi également dans deux nouvelles entreprises indépendantes à vocation sociétale : **1001 fontaines au Cambodge** pour la distribution d'eau «de boisson» dans les régions rurales et **la Laiterie du Berger au Sénégal** pour valoriser le lait de collecte des éleveurs Peuls. Toujours pour «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre».



La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

For All

Au Cambodge, le fonds a acquis des parts dans une entreprise créée par l'association «**1001 fontaines pour demain**». Elle fournit une eau saine, destinée à la boisson, pour environ 1 centime d'euro par litre aux populations rurales. Isolés, nombre de villages n'ont pas accès à l'eau potable et connaissent des crises sanitaires liées à la consommation d'eau de mares. Les membres de l'association ont développé un procédé écologique et économique pour assainir l'eau via l'énergie solaire. Elle est ensuite embouteillée et distribuée. En décembre 2009, 1001 Fontaines est présent sur 23 sites, distribuant chacun plus de 1000 litres par jour. L'ambition de **danone.communities** est d'accompagner le développement de 1001 Fontaines vers 60 fontaines puis 200 en appuyant les formations techniques et commerciales des équipes locales.

Au Sénégal, le fonds apporte son soutien à «**La Laiterie du Berger**», une entreprise familiale créée par un jeune vétérinaire sénégalais. La société permet à 600 éleveurs Peuls dispersés dans le désert, de commercialiser le lait de leur cheptel et d'en vivre, grâce à un réseau de collecte mutualisée. Comme alternative aux dépendances liées aux laits en poudre importés, les consommateurs locaux peuvent accéder à la production de lait frais et à des produits à base de lait frais (yaourts, crème fraîche...) de qualité. Avec un volume d'environ 100 tonnes par mois à aujourd'hui, ce projet impacte positivement les revenus de 600 éleveurs.

Outre l'apport financier, Danone a dépêché des équipes sur place. Le groupe apprend avec ces micro-entreprises, à élaborer de nouveaux business models et à développer des formules nutritionnelles adaptées à de nouveaux marchés.

D'autres projets sont actuellement à l'étude en Asie, en Afrique et en Europe. Des partenariats sont recherchés avec des acteurs locaux ou des ONG dans l'esprit de ce modèle original, en associant des savoir-faire à ceux du groupe Danone.

Retrouvez les vidéos de ces projets sur le blog www.danonecommunities.com.

Projet 1001 fontaines pour demain





Projet La Laiterie du Berger

La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

Nature. Entreprendre pour la santé, c'est aussi entreprendre pour la nature

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 tout en répondant aux attentes actuelles et futures de ses consommateurs, le groupe s'engage à préserver une nature en bonne santé.

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 Economique et Social du groupe qui inscrit, dès 1972, la nature dans les gènes de Danone. A partir de 1992, Danone met au cœur de son action la préservation de la ressource en eau puis, se dote en 1996, d'une charte environnementale. En 2000 le groupe se fixe pour la première fois des objectifs à long terme de réduction de l'impact environnemental chiffrés pour une période de 10 ans. Dès 2008, la plupart des objectifs ayant été atteints, l'entreprise décide d'accélérer : le groupe identifie les cinq sujets d'impact critique liés à son activité sur l'ensemble de la chaîne. Le risque climatique, le packaging, la protection de l'eau, l'agriculture et la biodiversité, et se donne de nouvelles ambitions. Le CO₂ étant un indicateur synthétique «qui entraîne» une grande partie des autres indicateurs environnementaux, le groupe choisit en 2010 le CO₂ comme un premier axe de focalisation pour engager la transformation rapide de l'entreprise.



Maîtriser les fondamentaux

En 1995, pour la fabrication de ses produits, le groupe définit des normes environnementales de production exigeantes («Programme Green Plants») et s'assure du respect de ces normes par un audit interne dès 1997 (en collaboration avec ERM).

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

En 2009, 51% des sites sont désormais certifiés.

En 2006, le groupe déploie au niveau mondial son 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 des sites industriels du groupe (risques réels, risques de réputation et impacts administratifs basés sur la réglementation européenne).

Indicateurs (résultats 2000-2010)

Objectifs 2000/10	Res.2009
Eau (l/kg produit)	-30% -35%
Energie totale (kwh/t)	-20% -45%
Emballages (pack ratio)*	-10% -5%
Valorisation déchets (%)	80% 86%

*2008

A date, plus de 49% des sites industriels du groupe ont réalisé un audit green externe et sont engagés sur des plans d'actions concrets. A noter en 2009, Danone a été reconnu comme l'entreprise de référence de sa catégorie en matière de reporting environnemental par le DJSI (Dow Jones Sustainability Index).

Perspectives : L'ambition à terme est de réaliser un audit Green dans 100% des sites stratégiques. En 2010, le groupe développera une mesure GREEN LIGHT applicable aux petits sites.

Se focaliser sur 5 axes où notre impact environnemental est significatif

Lutter contre le changement climatique sur l'ensemble de la chaîne directe et indirecte

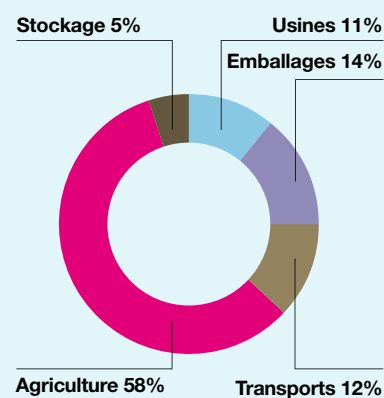
- **Ambition :** Depuis 2008, Danone s'est donné comme ambition de réduire son empreinte CO₂ par kg de -30% entre 2008 et 2012 sur **l'ensemble de la chaîne** où la responsabilité directe de Danone est engagée (sites industriels, emballages et fin de vie, transport et stockage). L'enjeu de cette ambition a priori inaccessible est d'obliger la société à re-questionner ses pratiques et à se réinventer.
- **Mesurer :** Pour ce faire, le groupe a développé **un outil de mesure de l'empreinte carbone** des produits Danone audité par PriceWaterHouseCoopers et certifié par Carbon Trust et l'ADEME : **Danprint**. Implanté en 2008 dans l'ensemble des filiales des pôles Eaux et Produits Frais, il a été déployé en 2009 dans la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale. Un premier pilote en cours en Espagne (en co-crédation avec SAP) teste l'intégration dans les systèmes informatiques du groupe avec une ambition pour fin 2012 : consolider le CO₂ comme on consolide le chiffre d'affaires, de façon intégrée et sur toutes les références produits (périmètre Eaux et Produits Frais).
- **Réduire :** Depuis 2008, le groupe accélère l'identification et l'expansion de ses bonnes pratiques environnementales. Ainsi en 2009, le déploiement du Campus Energie, une université regroupant les experts internationaux de Danone à permis une réduction record de -11% de la consommation d'énergie (kWh/t) dans les Produits Frais. La mise en place d'un premier programme de la CCE de remplacement des camions par le train (Marco polo) réduira de 30% le CO₂ lié au transport de Volvic entre la France et l'Allemagne. Par ailleurs, pour générer de l'innovation de rupture, de nombreux laboratoires ont été mis en place. Ainsi, en 2009, l'usine Ochsenfurt en Allemagne (qui cible la neutralité carbone)



Danprint

Ce nouvel outil de mesure du CO₂ de l'amont à l'aval sur toutes les activités du groupe (1 200 références mesurées, minimum 10 références par pays) représentatives des catégories de produits. Cet outil est pour le pôle eau, audité par PriceWaterHouseCoopers et certifié par l'ADEME et Carbon Trust. Sa revue critique dans les autres pôles est en cours et devrait être obtenue en 2010.

Résultats : l'empreinte carbone totale de Danone = 16,8Mteq CO₂ répartie comme suit :



La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

Nature. Entreprendre pour la santé, c'est aussi entreprendre pour la nature

a mobilisé ses employés et identifié de nombreuses innovations rupturistes aujourd'hui à l'étude sur plus de 20 sites dans le monde. **Résultats 2009** : -7,4% du CO₂/kg sur les divisions Eaux et Produits Frais (vs un objectif à -5%). Enfin, en 2009, le groupe entame la **mobilisation des ses fournisseurs** autour de sa démarche de progrès en développant un «**Pacte Carbone**» (mesure et plan de réduction à 3 ans). 40% du périmètre des achats du pôle produits frais est d'ores et déjà couvert par un pacte. Ce pacte sera étendu en 2010 à l'ensemble du groupe.

- **Compenser** : Dans le cadre du Fonds Danone pour la Nature créé en 2008, le groupe s'engage dans la co-crédation de programmes de compensation carbone avec des partenaires extérieurs tels que l'**UICN** et **RAMSAR**, dans des domaines en lien avec les filières amont de ses métiers. Le premier pilote de restauration de mangroves est lancé en 2009 au Sénégal. L'objectif des actions de compensation est de neutraliser l'impact carbone de la marque Evian (après avoir fait tous les efforts de réduction possibles) à fin 2011.



Perspectives : En 2010, le groupe doit déterminer son nouveau plan directeur (2010-2020) en capitalisant sur les enseignements récents. Des objectifs spécifiques seront fixés pour accroître l'utilisation de ressources renouvelables.

Protéger nos sources, réduire notre consommation d'eau et aider à protéger la ressource en eau dans le monde

- **L'objectif 2000-2010** de réduction de la consommation d'eau des sites industriels du groupe est atteint avec un an d'avance (-35% vs -30% ciblé) en particulier grâce à performance du pôle eaux en 2009 (-13%). La ressource en eau est au cœur du métier de Danone. La stratégie du groupe s'articule autour de trois axes :
1. **Protéger la ressource** : La protection des ressources initiée dans la division Eaux dès 1992 par la création de l'Association de Protection de l'Impluvium de Eaux Minérale d'Evian (**APIEME**) est étendue au reste du monde grâce à la Ground Water Policy du groupe dès 2004. Son principe est le respect des cycles de la nature (ne pas extraire plus d'eau que ne le permet la ressource), la protection des impluviums et de leur écosystèmes, en collaboration avec l'ensemble des acteurs locaux. En 2009, le programme Spring établit un standard de gestion «Best in Class» pour chaque source d'eau embouteillée par le groupe. Fin 2012, 100% des sites devront être conformes aux objectifs ainsi définis. Dans les autres divisions, la protection des ressources est gérée dans le cadre de la promotion de l'agriculture raisonnée.
 2. **Réduire l'empreinte de consommation de l'eau** : Toutes les filiales de Danone ont des objectifs quantitatifs de réduction de l'eau utilisée sur les sites.

Oceanium

En 2009, Danone en collaboration avec l'UICN et l'ONG Oceanium entreprend un programme de restauration de mangroves en Casamance et dans le Saloum (Sénégal). La mobilisation de plusieurs villages a permis la plantation de 35M de palétuviers sur une surface de 4 000 ha. Cette action devrait séquestrer l'équivalent de 150 kt de CO₂ sur une période de 10 ans.

3. **Contribuer à protéger la ressource eau dans le monde :** Danone est signataire des accords Ramsar (1998), convention internationale de protection des zones humides qui promeut la conservation et l'utilisation raisonnée des ressources en eau. En 2007, Evian crée les Ecoles de Protection de l'eau avec Ramsar et des ONG locales en Thaïlande, en Argentine et au Népal. Enfin, les actions de compensation du Fonds Danone pour la Nature ont pour mission de protéger la restauration des zones humides, clé du cycle de l'eau.

Perspectives : En 2010, le groupe testera un outil pilote mesurant l'empreinte globale eau (Water Footprint). Elaboré dans le pôle eau en collaboration avec Quantis et le Water Footprint Network, il sera testé dans une filiale de chacun des pôles du groupe. Par ailleurs, le groupe définira son ambition à long terme sur son empreinte eau.

Repenser les emballages pour transformer à terme le déchet en ressource :

- **L'objectif du plan 2000-2010 n'est pas encore atteint** (en raison du développement des petits formats). En 2009, le plan d'action sur les emballages est re-priorisé et la Plateforme Globale de Packaging du groupe renforcée pour permettre de mieux répondre à ces nouveaux enjeux.
- **Réduire l'impact environnemental des emballages :** Le groupe a depuis toujours le souci constant de réduire l'impact environnemental de ses emballages en intégrant une vision 360° de l'amont à l'aval : Il initie la création de Vacances Propres en 1971 pour lutter contre les déchets sauvages et sensibiliser les consommateurs. En 1992, l'entreprise contribue à la création en France de l'organisme Eco Emballage qui définit le principe de la responsabilité étendue du Producteur et qui est désormais présent dans 27 pays. Depuis, de nombreux efforts ont été poursuivis autour de 4 axes :

Alléger les emballages : Une analyse du cycle de vie global des emballages permet d'en optimiser la forme, le poids et le volume. Le poids des bouteilles 1,5l d'Evian a ainsi baissé de 24% en 15 ans, tandis que le poids de la bouteille d'Actimel a été réduit de 50% depuis son lancement. Sur les pots yaourts le groupe a investi dans de nouvelles technologies de plastique à faible densité (**Projet foam**, densité/g -19%, soit -12% de CO₂) qui ont été testées en 2008 et déployées à grande échelle en 2009. De plus, Danone a supprimé les suremballages de carton dans les produits laitiers (Canaries, Etats-Unis), cette action sera déployée dans d'autres pays en 2010.

EVIAN zone RAMSAR

En 2009, le site Evian est classé zone Ramsar, organisme mondial placé sous le patronage de l'Unesco et spécialisé dans la protection des zones humides.



La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

Nature. Entreprendre pour la santé, c'est aussi entreprendre pour la nature

4. **Développer le recyclage** : pour l'activité eaux, le groupe est engagé dans le développement de la filière du rPET (PET fabriqué à partir de bouteilles de PET recyclées). En 2009 le pôle eaux a atteint un taux d'utilisation moyen de rPET de **8%** (25% pour Evian et Volvic 1,5l). Le groupe a pour ambition d'atteindre 20 à 30% en 2011 et 50% à terme. Cette stratégie requiert le développement de la filière en amont (aide à la structuration de la collecte comme au Mexique) et en aval (usines de rPET en France).
5. **Favoriser l'utilisation de matériaux renouvelables** : plusieurs expérimentations sur des matériaux renouvelables en 2009 devraient se traduire par des lancements en 2010.
6. **Engager le consommateur** : généralisation progressive de l'incitation au tri sur ses emballages et sur les sites industriels.



Perspectives : La stratégie du 360° (amont / aval) appliquée au PET doit progressivement être étendue aux autres plastiques utilisés dans le groupe (un effort particulier sera fait sur le traitement de la fin de vie).

Soutenir le développement d'une agriculture plus respectueuse de l'environnement :

- **Ambition** : favoriser des pratiques agricoles créatrices de valeur sociale, respectueuses des grands équilibres naturels et génératrices d'un meilleur équilibre nutritionnel.
Dans ce domaine où nos décisions sont partagées (Danone ne contrôle généralement pas sa filière laitière en amont) représente moins de 1% de la collecte mondiale (moins de 4% dans les plus gros pays), le groupe initie des actions pour réduire l'impact environnemental de son activité laitière avec les fermiers et les organisations agricoles.
- **Engagement interne** : dès 2004, le groupe intègre à sa charte audité de bonnes pratiques agricoles (**Danone Qualité Sécurité Environnement**), sept critères environnementaux portant en particulier sur les pratiques à la ferme.
- **Engagements extérieurs** : par ailleurs, depuis 1999, le groupe a pris plusieurs initiatives. En 1999, Danone intègre le FARRE (Forum pour une Agriculture Raisonnée et Respectueuse de l'Environnement) et contribue à l'établissement de normes environnementales et à leur déploiement (en 2008, 50% des fermiers «agriculture raisonnée» en France sont en contrat avec Danone, de même en Espagne avec «Gota Verde» en Espagne). En 2002 le groupe co-crée, avec Nestlé et Unilever, la SAI (Sustainable Agriculture Initiative). En 2009, en collaboration avec la **SAI**, la **FAO** (Food and Agriculture Organisation)

rPET

- Mise en service des premières productions de rPET liée à notre partenariat avec France Plastique Environnement. Objectif : sécuriser 50% de l'approvisionnement en rPET d'Evian Volvic Monde
- Première bouteille 100% rPET lancée au Mexique

et **IDF** (International Dairy Federation), 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.

- **Expérimentation et recherche** : Par ailleurs depuis 2002, Danone est engagé avec des partenaires scientifiques dans diverses expérimentations (ajout de lin dans l'alimentation des vaches, i.e. **Linus**, jusqu'à 800 fermes en Normandie) qui ont établi le lien entre alimentation des vaches et réduction des émissions de méthane.

Perspectives : Enfin, depuis 2009, Danone s'engage dans des programmes d'absorption de carbone par restauration des sols et par bio-méthaniseur (tests en Indonésie et à Evian) ce qui pourrait devenir une opportunité de développer à long terme la durabilité des exploitations agricoles tout en luttant contre la pauvreté.

Protéger la biodiversité sur nos sites et dans le monde

La défense de la biodiversité est au cœur de la stratégie de protection de la ressource instaurée dans le pôle eau. La politique de protection des impluviums associée au développement d'une agriculture sans pesticide à Evian a favorisé la biodiversité de la faune et de la flore et a permis au site d'être reconnu zone Ramsar en 2009. En Indonésie, dans l'impluvium de Klaten, les actions de drainage de l'eau de pluie ont permis de reconstituer une forêt d'arbres locaux. En Argentine, un parc naturel de 74 000 ha a été créé autour de l'impluvium de **Villavicencio**. Dans les produits frais, l'usine du Molay Littry en France a été réhabilitée en zone Natura 2000. Enfin la protection de la biodiversité est l'une des trois missions clés que s'est donné le fonds Danone pour la nature (en plus de la lutte contre la pauvreté et contre le réchauffement).

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

LINUS

- Expansion de l'expérience Linus (réduction du méthane en ajoutant du lin dans l'alimentation des vaches) au Etats-Unis (15 fermes) et en Espagne (4 fermes).
- En Octobre 2009, en collaboration avec L'INRA et Vallorex, publication en «open source» dans le «Journal of Dairy Science» d'un article établissant pour la première fois le lien entre la présence de certains acides gras aminés et les émissions de méthane. Une simple mesure de routine, permettra d'extrapoler les émissions de méthane des vaches ... et donc de mieux les contrôler.



La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

Nature. Entreprendre pour la santé, c'est aussi entreprendre pour la nature

Changer les organisations et les procédures internes

- **Organisation, récompenses, procédures internes et formation** : Pour atteindre ses nouvelles ambitions, 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 DG issu du business) reportant directement au Comité Exécutif du Groupe, déploiement de Directeurs Environnement dans chacune de ses 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).
Par ailleurs, tous les Directeurs Généraux de filiales et des directeurs du groupe ont désormais un objectif de réduction d'impact carbone intégré dans leur bonus. Enfin, l'indicateur CO₂ est intégré dans les procédures importantes de décisions de l'entreprise (comité de décision des investissements et de l'innovation...).

Perspectives : En 2010, un plan d'information et de sensibilisation de l'ensemble des Danoners ainsi qu'un plan de formation spécifique (communication responsable) sera déployé. Enfin, l'ensemble des documents de formation interne développés depuis 2000 seront réactualisés.

Conclusion

Par nature, le respect de l'environnement est dans les gènes de Danone. Il est désormais intégré au cœur de la stratégie de l'entreprise. Cette démarche de progrès aujourd'hui accélérée s'appuie sur les fondements historiques des actions du groupe : co-crédation avec des partenaires extérieurs et pleine intégration de l'ensemble des impacts environnementaux, économiques et sociaux. L'enjeu d'une mobilisation radicale autour de la réduction du carbone n'est pas seulement de réduire l'empreinte mais aussi et surtout de transformer en profondeur les pratiques de l'entreprise pour assurer la pérennité à long terme de la performance économique du groupe.





La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

People

L'année 2009 a été marquée par la crise financière et économique mondiale. En termes d'emploi, c'est de loin la plus grande récession depuis 60 ans, avec une augmentation très forte du chômage dans tous les pays et des destructions massives d'emploi. De ce fait, l'emploi est redevenu la préoccupation sociale numéro un, notamment parce que l'emploi est indissociable de l'engagement des salariés.

Dans ce contexte, inspiré par son double projet économique et social, Danone a fait le choix de **préserver l'emploi, en développant une stratégie résolument offensive de conquête des volumes** et également de **renforcer les fondamentaux sociaux pour tous ses salariés**. Au-delà de l'emploi lui-même, les **conditions de l'emploi et l'employabilité** des salariés de Danone et de son Ecosystème représentent un enjeu majeur.

Par ailleurs, Danone a lancé des programmes et actions visant à accroître encore **l'autonomie et la responsabilité de ses salariés**, qualités qui ont déjà permis d'adapter le modèle de Danone à la crise avec une très forte réactivité.

Enfin, Danone a toujours considéré que le développement de l'entreprise était intimement lié au développement de son Environnement : cette conviction a conduit notamment à la création du **Fonds Danone Ecosystème**, mais aussi à de nombreux **projets sociétaux** initiés par les filiales du groupe, qui renforcent **l'engagement et la fierté des salariés de Danone** d'appartenir à une entreprise qui donne du sens.



Le renforcement des fondamentaux sociaux

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

Dans la perspective du double projet économique et social du groupe, Danone a fait de la sécurité au travail une priorité fondamentale. De par sa mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, Danone a fait de la santé et de la sécurité de tout le personnel travaillant dans le groupe une priorité majeure.

Danone est engagé depuis plusieurs années dans un programme mondial, dénommé WISE, visant à développer une véritable culture sécurité sur l'ensemble de nos sites, en réduisant drastiquement le nombre d'accidents du travail au sein du groupe. Cette démarche, qui avait déjà permis au groupe de réduire son taux de fréquence d'accidents avec arrêt de 50% en quatre ans, a été déployée dans les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale avec des audits effectués sur sites, puis étendue à la fois aux activités de vente et de distribution, ainsi qu'aux sous-traitants sur sites : dorénavant, les politiques et processus de gestion de la sécurité des sous-traitants sur site sont systématiquement audités lors des différents audits menés au sein des différents sites de Danone (une centaine par an).

Les objectifs de réduction du taux de fréquence avec arrêt ont été atteints (-24% par rapport à 2008 et -26% par rapport à 2008 à périmètre comparable). L'objectif de Danone est de continuer à progresser pour se situer au niveau des meilleures entreprises et pour ancrer définitivement cette culture sécurité.

La sécurité a progressé régulièrement sur les sites industriels et apparaît comme étant bien intégrée, au même titre que la qualité, à la fois comme une priorité et comme un levier de performance. Le même travail reste à approfondir sur les activités ventes et distribution (lesquels ont démarré la démarche sécurité plus tardivement que les usines) et plus particulièrement dans certains pays à risques (du fait du nombre de chauffeurs Danone sur les routes et du taux d'accidents élevé des pays concernés). Le Comité Exécutif et l'ensemble des Directeurs Généraux ont réaffirmé leur engagement pour développer la sécurité au sein de Danone en signant en septembre 2009 à Evian la charte sécurité : «Safety Engagement».



-24%
de réduction du taux
de fréquence avec arrêt
par rapport à 2008

La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

People

Développer bien-être et santé au travail

Au-delà de la sécurité physique des salariés et des sous-traitants, d'autres actions ont été menées en 2009, sur plusieurs axes :

- **Apporter à terme un niveau de couverture sociale et médicale minimal à tous les salariés.**

Au cours de l'année 2009, Danone a cartographié la situation dans chacun des pays, en tenant compte de la structure des régimes, et prépare en 2010 un plan d'action pour amener ses filiales à améliorer progressivement, sur les trois années à venir, la couverture médicale de leurs salariés, voire de leur famille.

- **Prévenir le stress au travail, améliorer 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 mené depuis plus de deux ans avec les syndicats sur le sujet, avec notamment la mise en place d'un Observatoire Médical du Stress, de l'Anxiété et de la Dépression (OMSAD), en partenariat avec l'IFAS (Institut Français de l'Anxiété et du Stress). L'idée est de mesurer le stress de chaque salarié au cours de la visite médicale annuelle et de disposer ainsi d'une cartographie des populations en sur-stress, de façon à identifier des solutions pour résoudre les cas identifiés et améliorer la prévention de ces situations.

Par ailleurs, des négociations viennent de s'ouvrir 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.

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

Compte tenu de sa mission, «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», Danone multiplie les initiatives, tant au siège que dans les filiales, pour promouvoir, via ses programmes «Health@Work», la santé par l'alimentation et l'hygiène de vie auprès des salariés du groupe.



Le développement en interne de bonnes pratiques alimentaires et d'hygiène de vie s'articule autour de quatre enjeux :

1. L'organisation du travail et les conditions de travail
2. La nutrition (meilleure connaissance de son alimentation)
3. La santé (mise à disposition de salles de sports, campagnes de vaccination...)
4. Un équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Le programme Health Ambassadors du siège de Danone a été récompensé dans l'Index Great Place To Work.

Renforcer le dialogue social international

Danone est un précurseur en matière de dialogue social international : dès 1972, un comité d'information européen a été mis en place au niveau de BSN pour le verre plat. En 1988, de premiers accords-cadres mondiaux ont été signés avec l'UITA, avant qu'en 1996, le comité d'information et de consultation européen (CIC) ne soit mis en place.

2009 est l'année de l'élargissement du CIC à un périmètre mondial avec l'ouverture géographique à des représentants salariés de ses filiales en Asie (Indonésie), Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada), Amérique Latine (Mexique, Argentine, Brésil...) et Afrique (Afrique du Sud, Algérie...)

L'élargissement du champ d'application du CIC était nécessaire pour trois raisons :

- la géographie de Danone avait profondément changé depuis plusieurs années, et la présence dans les pays hors Europe s'est considérablement accrue. Il devenait impératif de prendre en compte la mondialisation de Danone en intégrant des représentants d'Asie et d'Amérique (Nord & Sud).
- Il était nécessaire de réfléchir à l'évolution des instances de dialogue social international, du fait de l'intégration des pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale (ex-Numico) et de leur Comité d'Entreprise Européen dans le groupe, l'objectif étant de s'inspirer des meilleures pratiques de chacun des deux systèmes (CIC, Comité d'Entreprise Européen Nutrition Infantile et Nutrition Médicale) pour parvenir à développer un modèle adapté au nouveau contexte et respectueux des racines du dialogue social «à la Danone».
- Enfin, Danone et l'UITA souhaitaient intensifier le dialogue économique en créant des Comités Métiers : en complément du partage de la stratégie du groupe lors du CIC, des Comités Métiers (Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale) réunissant la Direction Générale et les représentants des salariés concernés dialoguent à propos de la stratégie du pôle, de son organisation, de sa politique RH, des principaux projets transversaux. Ces débats facilitent la compréhension et l'appropriation par les représentants des salariés des grands enjeux de leur Métier.

La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

People

A côté de cette instance d'information et de consultation, Danone et l'UITA ont signé huit Conventions d'application mondiale, appelées avis communs. Chaque année, un représentant de Danone et un représentant de l'UITA visitent conjointement plusieurs pays et sites afin de promouvoir ces Conventions et le dialogue social international, et vérifier concrètement, sur le terrain, si elles font l'objet d'une déclinaison et d'une adaptation sur le plan local. Une nouvelle Convention est en cours de négociation sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress.

Développer l'employabilité de tous les salariés

Le renforcement continu de l'employabilité des salariés est essentiel : développer les compétences constitue la seule véritable sécurité active du salarié face à un risque potentiel de perte d'emploi.

C'est pour cette raison que même en 2009, année au cours de laquelle de nombreuses entreprises ont diminué leur budget formation, Danone a décidé de maintenir, voire d'augmenter ses budgets de formation. Les chiffres le démontrent :

- Le nombre d'heures de formation par salarié et par an a progressé de 24 heures à 28 heures en moyenne
- La formation a globalement progressé en nombre d'heures (+16%), soit 300 000 heures de plus (dont 213 000 ont bénéficié aux Ouvriers, Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise) et ce dans toutes les divisions
- Le nombre de salariés formés a quant à lui progressé de 8%.

+16%
en nombre d'heures de formation
des salariés Danone en 2009

La stratégie Danone en matière de formation repose sur une offre de formation à la fois mondiale et locale avec notamment :

- Des filières de formations par métiers (marketing, finances, ressources humaines, achats...) et de management pour l'ensemble des managers, ainsi que des «Danone Learning Solutions» prêtes à l'emploi dans chaque pays
- Des Campus «hors les murs» par zones géographiques qui rassemblent 200-300 managers par session et favorisent la diffusion de la culture groupe
- Des synergies par pays, tel que le «Collège des compétences» en France et des offres par filiale, telle que la «workers academy» chez Danone Belgique, avec des offres au plus près du terrain qui intègrent les attentes des salariés de tous niveaux.

Danone a pour objectif d'élargir chaque année le nombre de salariés ayant accès à des programmes structurés et innovants. A ce titre, l'année 2009 a été marquée par le programme «**Dream Store College**», en vue de répondre aux besoins d'efficacité des équipes de vente sur le terrain dans la zone Afrique Moyen Orient. Cette formation est originale à plusieurs titres (aucune présentation, uniquement des exercices, dispensée par la hiérarchie, impliquant des modules d'une heure maximum, complétés par un suivi terrain pendant plusieurs semaines et la remise d'un passeport de compétences), a montré toute son efficacité (entre +20 et +30% de chiffre d'affaire) avec un premier déploiement auprès de 2 800 salariés de la population commerciale sur la zone Afrique Moyen Orient en 2009.

En France, le programme **Evoluance** (démarche de formation diplômante menée en partenariat avec l'Education Nationale, les branches professionnelles, le ministère de l'Agriculture, le ministère du Travail dans toutes les sociétés françaises de Danone) se poursuit : plus de 1000 salariés de Danone ont déjà participé à ce programme via des formations permettant d'obtenir un CFG (certificat de formation générale), une VAE (validation des acquis de l'expérience) ou un CQP (certificat de qualification professionnelle).

Au-delà de la formation, d'autres leviers sont utilisés pour maintenir et développer les compétences, comme la mise en place d'organisations collectives du travail plus qualifiantes et plus performantes avec le souci de développer l'efficacité collective sans dégrader les conditions de travail.

La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

People

Développer l'autonomie et l'efficacité des salariés Danone

CODE et le Danone Leadership College

Convaincu que la transformation de Danone, et en particulier sa croissance durable dans un monde de moins en moins «prédictible», requiert de nouvelles attitudes de leadership, une responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation, le développement du management de proximité pour engager et faire grandir chacune et chacun dans son rôle dans la société et en tant qu'individu, Danone a décidé de se lancer mi 2008 dans un grand programme de transformation de son leadership.

L'objectif de ce programme est d'élever l'autonomie et les prises de responsabilité des **80 000 Danoners** (tous les salariés de Danone), avec l'ambition de faire de Danone une **Great Place to Grow** (où tout le monde peut grandir, apprendre, se développer), pas simplement une **Great Place to Work**.

La première initiative a été d'identifier et de formaliser des attitudes de leadership «à la Danone», en lien avec les valeurs du groupe : le Danone Leadership «**CODE**» – qui signifie «Committed, Open, Doer & Empowered / Empowering» et se traduit en français par engagés, ouverts, dans l'action, responsabilisants. Cette caractérisation des attitudes de leadership s'est faite à partir des valeurs de Danone (Ouverture, Humanisme, Proximité, Enthousiasme). Le référentiel a déjà été traduit en 30 langues, avec une intégration dans l'ensemble des processus des Ressources Humaines (recrutement, évaluation de la performance, formation, développement et identification des potentiels) qui ont été testés dans plusieurs filiales. Les systèmes informatiques RH associés à ces changements sont prêts à être utilisés dès 2010.

Une fois ce référentiel commun créé, le «Danone Leadership College» a été conçu, comme plate-forme pour développer le leadership des 15 000 «Teams Leaders» (toutes les personnes avec une responsabilité d'équipe) pour obtenir un effet de levier afin qu'eux-mêmes développent sur ces mêmes bases l'ensemble de leurs équipes.



Le Danone Leadership «CODE» signifie «Committed, Open, Doer & Empowered / Empowering»

Le «**Danone Leadership College**» est bien plus qu'une formation : l'ambition est de créer les conditions de transformation de Danone, avec trois objectifs :

1. développer le leadership de tous les «team leaders», fondé sur «CODE» ;
2. contribuer à améliorer les performances business ;
3. contribuer à faire grandir les salariés et responsabiliser l'ensemble des Danoners.

Pour s'assurer que le Danone Leadership College soit adapté à chaque situation et à chaque contexte, le programme est ancré dans la réalité de chaque société du groupe. Cela nécessite un fort travail de préparation, pour comprendre la situation existante, le niveau de maturité managériale, l'ambition business, et ainsi adapter le programme et le rendre le plus pertinent possible. De même, le référentiel CODE a été traduit dans toutes les langues, de manière à ce qu'il soit approprié par l'ensemble des salariés dans chaque filiale.



Pour déployer ce programme, Danone mobilise en interne plus de 100 managers, pour devenir des «formateurs internes», et contribuer à former et coacher la plupart des «team leaders» : ce modèle d'animation interne contribuera à ancrer la culture «CODE» de façon plus forte, en étant portée en interne à la fois par ces animateurs et par la hiérarchie.

En 2009, près de 36 sociétés du groupe se sont lancées dans le voyage, sur tous les continents : Royaume Uni, Etats-Unis, Mexique, Brésil, Espagne, France, Japon, Russie, Indonésie, Pologne... en engageant dans le programme les comités de direction et pour certaines, un nombre plus important de managers. Au total, près de 1 200 personnes ont participé au «Danone Leadership College», et 27 formateurs internes ont déjà été formés.

En 2010, l'ambition est de doubler le nombre de sociétés s'engageant dans le programme et de porter à plus de 5 000 le nombre de «team leaders» formés.

La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

People

Développer la diversité en capitalisant sur CODE

Les attitudes décrites par CODE constituent l'ADN de Danone, le langage commun qui permet d'aller d'autant plus loin en termes de diversité des profils, puisque le socle est clair et partagé.

A cet égard, Danone a mis l'accent en 2009 sur le renforcement de la diversité de ses équipes, sur la base de trois motivations fortes :

- Garantir l'égalité des chances en développant et valorisant les talents et compétences de chacun au sein de l'entreprise, quelles que soient les caractéristiques personnelles
- Stimuler la créativité et l'innovation par le «frottement» de personnalités différentes
- Être en proximité des consommateurs et des attentes de la société au sens large par la mixité, la diversité des parcours et des organisations du travail, au niveau collectif

Pour développer sa politique, Danone s'appuie notamment sur l'accord mondial Diversité signé avec l'UITA en 2007, qui sert de trame de réflexion et de dialogue avec les partenaires sociaux, et qui est cité en référence dans les accords signés au niveau des sociétés.

Différents leviers sont utilisés pour développer la diversité :

Le dialogue social : 13 accords locaux ont été signés avec les syndicats pour lutter contre la discrimination et encourager la diversité. D'autres accords ont prévu des mesures visant à mieux concilier vie au travail et parentalité (signature de la charte de la parentalité par Blédina et Danone Produits Frais France et implantation d'une crèche multi-entreprises sur un site français). Le syndicat Solidarnosc en Pologne a récompensé un programme managérial incluant un guide pour les managers ayant des femmes enceintes dans leurs équipes et la possibilité de bénéficier d'horaires flexibles pour tous. Plusieurs accords sur la gestion de l'emploi des seniors ont été signés au sein des filiales françaises.

La formation : Sensibilisation de plus de 200 salariés au handicap, sensibilisation à la diversité dans le recrutement pour les DRH et pour les opérationnels qui recrutent, module inter entreprises «gérer sa carrière au féminin» pour les jeunes managers et «Danone Women Contributive Leadership», programme spécifique pour les directrices et directrices générales (plus de 100 personnes ont été formées en deux ans).



Les Laboratoires : (Labs) au niveau d'une filiale ou d'une fonction, sur différents thèmes :

- «Open Sourcing» pour recruter et promouvoir différemment (quatre Laboratoires en cours).
- Le 1^{er} Danone Women Leadership LAB, réunissant 80 personnes dont 80% de femmes avec la participation du Président de Danone. L'objectif de travailler sur la façon dont l'ouverture à des modes de leadership au pluriel et les progrès en matière de parité à tous les échelons de l'entreprise peuvent contribuer au futur de Danone. Deux laboratoires (Parrainage et parcours de carrière) ont poursuivi les travaux pour lever les freins à la progression des femmes dans la hiérarchie. Ils présenteront leurs conclusions lors de la seconde édition du Danone Women Leadership LAB en 2010.

Ces politiques s'appuient aussi sur la démarche d'évaluation managériale Danone Way, tant sur les politiques mises en œuvre que sur des objectifs chiffrés que se fixent les CBU (taux de promotion interne au premier niveau de manager, % de potentiels femmes versus % de potentiels hommes, insertion des personnes handicapées...). En terme d'handicap, Danone continue à progresser, avec un taux moyen en France d'insertion de salariés handicapés de 4,9% à fin 2009 (3,1% en 2007, 4,2% en 2008). Plusieurs filiales ou usines sont à plus de 6%. Par ailleurs, Danone pense aussi à ses consommateurs handicapés, avec la mise en place en 2009 d'une interface (avec l'organisme Guide Caro) permettant aux personnes sourdes de dialoguer avec notre service consommateurs en France.

Un guide «Value the Differences», incluant bonnes pratiques et modalités de diagnostic, permet aux filiales de disposer d'outils et de méthodes pour aborder ce sujet complexe.

Encourager et soutenir la culture de l'agilité par de nouvelles méthodes de travail

La culture de l'agilité est une des forces de Danone : les filiales sont au cœur de la stratégie : elles sont les mieux placées pour sentir les attentes de leurs consommateurs, de leurs clients, leurs salariés. Bénéficiant de marges de manœuvre importantes et encouragées à prendre des risques, elles sont capables de s'adapter très rapidement aux nouvelles situations, et notamment à la crise. Cette culture de l'agilité, du «jeu de jambes» est profonde chez Danone, à tous les niveaux de l'organisation.



La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

People

Cette culture est dorénavant soutenue par de nouveaux outils : dans le cadre de la stratégie du New Danone, (*cf page 73*) un programme dénommé Danone 2.0 a été initié en 2008, en vue de mettre les nouvelles technologies au service de la culture réseau, en privilégiant la rapidité, le partage des pratiques et la coopération transversale. Le networking faisant partie intégrante de la culture Danone, la mise à disposition d'une nouvelle technologie facilitant ces échanges a rencontré un véritable succès : très rapidement, 12 000 **Danoners** (salariés de Danone) ont été équipés de nouveaux outils pour se connecter en web conférence. Les équipements en Visioconférences ont été multipliés (150 salles)... Ces nouveaux outils leur ont permis de travailler autrement et notamment de développer la co-crédation de projets ou de programmes.

12 000

Danoners équipés avec
des nouveaux outils en 2009

Communiquer à distance a aussi permis, par exemple au siège du groupe, de réduire de 30% les voyages, en travaillant de manière plus efficace, et avec des impacts positifs tant sur l'empreinte carbone du groupe que sur la diminution de la fatigue des salariés, et bien sûr aussi sur la réduction des coûts. Les rencontres «en face à face» doivent certes être maintenues, mais certains types d'échanges peuvent se faire à distance. Par ailleurs, de nombreuses communautés internes ont été créées, soutenues par l'outil Wiki interne.

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

Un taux d'engagement des salariés très élevé

Le taux de participation à l'enquête Danone People Survey 2009 s'est avéré excellent (82%), d'autant que cette fois ci, elle s'adressait à l'ensemble des Danoners. Par rapport à l'édition précédente, les résultats manifestent une évolution générale positive au sein du groupe, en dépassant les résultats du secteur Produits de grande consommation et en se rapprochant des scores des sociétés «très performantes» sur la plupart des sujets.

L'engagement des salariés reste notamment à un niveau très élevé (85%), porté par trois leviers principaux : le leadership ; l'autonomie et la responsabilisation des salariés ; la culture et les valeurs du groupe.

82%
de taux de participation

85%
de taux d'engagement
à l'enquête Danone People Survey

Ces bons résultats ont été confirmés par les classements de plusieurs filiales de Danone aux 1^{ères} places des palmarès et Index où il fait bon travailler : Danone UK a été classé n°1 au Great Place to Work Index en Grande Bretagne, Danone Place (siège du groupe) a été classé 3^e au palmarès sur la France, Danone Espagne fait partie du TOP 10 du classement espagnol.

Développer un engagement fort auprès de notre écosystème en accélérant les initiatives économiques et sociétales de Danone

Le Fonds Danone Ecosystème

La création du Fonds Danone pour l'Ecosystème a été approuvée lors de l'Assemblée Générale de Danone qui s'est tenue le 23 avril 2009. Il est géré sous le régime des fonds de dotation dont l'objectif est l'intérêt général. Financé par Danone, il est alimenté par une dotation initiale de 100 millions d'euros en 2009, qui est complétée à partir de 2010 par un abondement annuel jusqu'à 1% du résultat net annuel de Danone pour une durée de cinq ans.



Le Fonds a vocation à élargir le double projet économique et social pour soutenir, renforcer et développer l'activité de son écosystème, c'est-à-dire l'ensemble des parties-prenantes dont l'activité est impactée par Danone et qui agissent en proximité forte de ses filiales locales sur le plan économique, social et territorial : producteurs agricoles, fournisseurs et sous-traitants, opérateurs de transports ou de logistique, distributeurs, territoires.

Le Fonds peut mener des actions dans les domaines suivants :

- L'aide à la création et au renforcement d'activités économiques et de projets entrepreneuriaux, au service de la création d'emplois et du développement de petites et moyennes entreprises ;
- Le soutien au développement des compétences et à des actions d'insertion, notamment par le biais de la formation.

Par ailleurs, ne peuvent bénéficier du Fonds que les fournisseurs dont les pratiques sont conformes au programme RESPECT (charte Danone des droits sociaux fondamentaux *cf. page 233 du présent rapport*). Le Fonds intervient exclusivement sur des projets proposés par les filiales de Danone et agit en coopération avec des partenaires tels que des ONG, des organismes de microcrédit ou des organismes de conseil.

La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

People

Les premières décisions d'investissement du Fonds ont été prises au cours du 4^e trimestre 2009 ; c'est le cas du projet Proximity en France, ou du projet Ukraine Milk Communities (*voir encadré ci-dessous*)

Par ailleurs, une trentaine de projets ont été identifiés, en partenariat avec des ONG locales, et répondant pour l'essentiel à trois problématiques majeures, pertinentes à la fois dans les pays en développement et dans les pays développés :

- **L'approvisionnement en matières premières agricoles** : dans tous les pays où Danone fabrique des produits laitiers frais, l'approvisionnement en matières premières se fait quasi exclusivement localement. Dans une quarantaine de pays, de nombreux éleveurs et agriculteurs ont ainsi une activité économique fortement liée à celle de Danone. Pour les exploitations de petite taille tout particulièrement, les agriculteurs sont souvent exposés à de nombreux défis et doivent s'adapter de manière continue à des contraintes nouvelles qu'elles soient nationales ou internationales. Au travers du Fonds, des initiatives permettant de mieux organiser la collecte, par exemple à travers des coopératives, peuvent permettre d'améliorer les conditions de vie et le revenu de familles d'agriculteurs. La diversification ainsi que les bonnes pratiques environnementales font aussi partie des programmes soutenus par le Fonds. Un des premiers projets à avoir été validé par le Fonds est celui de la création de 20 coopératives agricoles en Ukraine avec l'ONG Heifer exposé ci-dessous.



«Ce projet, soutenu par le Fonds Ecosystème, cadre parfaitement avec la mission de Heifer Ukraine qui consiste à travailler avec les communautés rurales afin d'améliorer le bien-être des familles, tout en respectant l'environnement».

Viktor Teres, Directeur de Heifer Ukraine».

Les 2 premiers projets soutenus par le Fonds Danone Ecosystème

PROXICITY FRANCE

Danone Produits Frais France et La Petite Reine, entreprise d'insertion spécialisée dans le transport écologique de marchandises en vélos triporteurs, lancent un nouveau service de distribution à destination des commerces de proximité indépendants (boulangeries, vente à emporter...). Au-delà du développement d'un nouveau mode de commercialisation de proximité écologique, il s'agit de proposer des emplois à des personnes rencontrant de vraies difficultés d'accès à l'emploi. Le Fonds Ecosystème, en liaison avec La Petite Reine, contribue au financement des investissements nécessaires au lancement (véhicules, outils informatiques). L'objectif est l'ouverture de 3 premiers sites à Paris, permettant de créer 19 emplois. L'initiative pourrait être déployée à l'avenir sur d'autres sites à Paris ou dans d'autres villes en province.

UKRAINE MILK COMMUNITIES

En contribuant avec l'ONG Heifer Ukraine à la création de 20 coopératives agricoles regroupant chacune entre 60 et 80 petits fermiers, Danone Ukraine (avec l'aide du Fonds Danone pour l'Ecosystème) va renforcer ses petits producteurs laitiers et aider à la valorisation de l'ensemble de leur production agricole. Ces coopératives vont reposer sur trois piliers : du matériel de traite et de stockage pour améliorer la qualité et la productivité laitière, des formations agricoles pour augmenter les compétences des fermiers, des services agricoles communs (collecte de lait, achat de fourrage, vétérinaire...) pour aider à optimiser les coûts. Environ 1000 fermiers et leur famille devraient ainsi pouvoir améliorer leur qualité de vie et leur revenu, un des plus faibles du pays (environ 80 euros/mois/famille).

- **La gestion des déchets :** dans plusieurs pays, la récupération des emballages notamment de nos produits apporte un revenu à des groupes de populations souvent défavorisées qui travaillent dans des conditions très difficiles sans un partage équitable des revenus liés à cette activité. Le Fonds Danone pour l'Ecosystème peut financer l'action d'ONG locales qui visent à structurer ces filières à travers la création de coopératives qui récupèrent et transforment ces emballages afin de leur donner une valeur marchande redistribuée ensuite aux personnes employées. Le projet Pemulung (Chiffonniers) en Indonésie a été aussi retenu par le Fonds. Il consiste à créer 15 structures coopératives de chiffonniers avec une activité de tri et de valorisation des déchets. A terme, ce projet a pour ambition d'augmenter les revenus de 5 000 Chiffonniers (de 60 USD par mois à 100 USD) et d'améliorer l'accès scolaire de leurs enfants au secondaire. Il permettra aussi de générer 50 tonnes de PET pour Danone Aqua dont la bouteille contient aujourd'hui 25% de PET recyclé. Le projet sera mené avec le réseau Ashoka.

«Proximity témoigne véritablement de la capacité de nos entreprises, de tailles et d'univers différents, à imaginer et mettre en place de nouveaux modèles économiques alternatifs au service d'enjeux sociétaux».

Gilles Manuelle, Directeur de La Petite Reine



- **La micro-distribution :** dans la plupart des marchés où Danone est présent, les produits sont commercialisés à travers des réseaux de distribution très étendus, composés de milliers de petits points de vente dispersés. Les solutions logistiques classiques sont mal adaptées à l'approvisionnement de ces points de vente. Cette situation représente une opportunité pour de petits acteurs et des micro-entreprises alternatives, que le Fonds Danone pour l'Ecosystème pourrait aider. En effet, la livraison de produits en petite quantité à une multitude de petits commerces peut être un axe de développement et d'insertion sociale important. Le projet Proximity décrit ci-contre est un exemple de projet de micro distribution avec l'ONG ARES.

Les points communs de toutes ces initiatives sont les suivants :

- **Un élément de transformation des pratiques des filiales.** Chaque projet est porté par une filiale et son comité de direction est impliqué. La présentation du projet auprès des instances de validation du Fonds implique un processus particulier qui conduit à mesurer l'empreinte emploi de la filiale (méthodologie en cours de diffusion), et à évaluer son projet en fonction de cinq rubriques (la viabilité économique de l'activité soutenue, la création de valeur sociale, la possibilité de développer ou répliquer l'initiative, le partenariat et les ressources dédiées, le caractère innovant et l'opportunité de différenciation).

La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

People

- **Un processus de co-crédation et de nouvelle gouvernance.** Trois organisations doivent porter ensemble la réussite du projet, la filiale de Danone, une organisation à but non lucratif, une organisation bénéficiaire finale de la subvention du Fonds. Cela implique le partage d'une ambition commune mais aussi une nouvelle forme de coopération dans les objectifs et les délais pour les atteindre.
- **Une autre conception de la performance** qui implique de nouveaux outils de mesure. La mesure de la performance de ces projets est un des points clés de la démarche. L'outil en cours de finalisation repose sur quatre thèmes qui sont : l'amélioration de la qualité de la vie des bénéficiaires, l'autonomie sociale / l'employabilité, le développement de l'organisation bénéficiaire (et des coopérations), et l'empreinte environnementale. La diversité des projets engagés et des contextes conduit à une consolidation non pas des indicateurs qui sont donc très différents, mais des progrès réalisés par rapport aux objectifs d'impact définis dès le lancement du projet. Les premiers résultats de mesure sont attendus en 2010-2011.

Pour 2010, l'enjeu pour l'équipe du Fonds est de créer les conditions propices à l'accélération des projets Ecosystème et à l'accompagnement des programmes engagés en professionnalisant les équipes en charge de ces projets (autour de la co-crédation ou de la mesure de l'impact social par exemple).

Danone Supporting Life

Avec la création, au niveau du groupe, de trois Fonds (danone.communities, Danone Ecosystème, le Fonds Danone pour la Nature), Danone veut accélérer et soutenir des projets sociétaux ambitieux en termes d'impact et de durabilité.

Danone Supporting Life est la nouvelle plate-forme regroupant les différentes initiatives locales des filiales en faveur des communautés. Il s'agit d'un réseau contribuant à la professionnalisation de la construction et du management d'un programme sociétal. Danone Supporting Life contribue à ce titre à l'accélération et à l'impact attendus dans ce domaine.



Danone Supporting Life

Dans la continuité de «Children hours» et de «Children days», l'objectif est de soutenir la mission nutrition / santé du groupe au travers des initiatives Danone Supporting Life qui reposent sur un concept de triple bénéfice :

- répondre à un enjeu lié à l'activité de la filiale
- contribuer au renfort de l'engagement des salariés de Danone
- participer au développement local dans des domaines liés à notre expertise (nutrition / santé, protection de la nature).

Fin 2008, 93 programmes actifs et 24 en cours de création avaient été recensés. En 2009, ces initiatives ont été analysées et il a été décidé de porter une attention plus particulière à 47 d'entre elles qui représentaient des exemples de «bonnes pratiques» dites «triple win» ou en passe de le devenir rapidement. Parmi ces programmes :

- 28 portent sur des questions d'éducation nutrition / santé, et d'amélioration du bien-être tout particulièrement des enfants avec 12 initiatives (notamment au travers du partenariat avec l'ONG SOS Villages d'Enfants),
- 12 sur l'accès à l'eau (programme Volvic 1 litre pour 10 litres) et à des produits alimentaires pour les personnes en difficultés (notamment par le réseau des banques mondiales alimentaires),
- 7 sur des actions de protection de la nature.

Cette analyse va se poursuivre en 2010 sur d'autres initiatives.

Les objectifs de l'année à venir sont les suivants :

- l'éducation nutrition / santé ;
- la professionnalisation des équipes en charge de ces projets.

En 2009, 21 programmes Danone Supporting Life ont participé à la compétition interne «**Dan Awards**» récompensant les meilleurs programmes «**triple win**».

1. **Le programme Wash de Danone Aqua** en Indonésie a remporté le prix Dan Awards. Ce programme qui, à ce jour, a permis l'accès pour plus de 30 000 personnes à l'eau courante et à des systèmes de sanitation, a engagé près de 400 salariés de Danone Aqua et cinq ONG partenaires. Le consommateur indonésien a pu participer au programme grâce à l'action «1 Litre acheté 10 Litres distribués» pour les communautés locales. L'action Wash qui s'inscrit dans les Objectifs du Millénaire doit bénéficier à près de 66 000 personnes d'ici à fin 2011.



La stratégie en action : principaux résultats 2009 et perspectives

People

2. Le programme «**Faire plus pour les enfants**» de **Danone Hongrie** est arrivé en seconde place. Il existe depuis 12 ans et a conduit à aider à la réhabilitation de plus de 5 300 enfants soignés contre le cancer et tout particulièrement au financement de programmes de nutrition adaptée. Cette année, 100% des salariés de Danone Hongrie ont participé à ce programme, notamment en animant des activités dans les cliniques et en enregistrant des contes pour enfants sur des CD.
3. Le 3^e programme a été celui de **Danone nutrition infantile et médicale en Espagne** qui a permis d'aider deux villages de SOS Villages d'Enfants en Espagne, notamment sur des programmes de nutrition / santé et d'un village au Sénégal. Au total ce sont près de 150 enfants qui ont pu bénéficier des actions financées par les dons collectés auprès des salariés et par les salariés de Danone.
4. **Le partenariat de Danone avec les Restaurants du cœur en France**, qui entre dans sa deuxième année, a été reconnu pour sa réussite. 1 000 salariés ont participé à deux journées de collecte au sein des magasins Carrefour, qui se sont joints au programme, et 2,5 millions de repas ont été collectés. Par ailleurs, 1 million de repas ont été financés par Danone / Carrefour et les consommateurs grâce à une action promotionnelle : cinq produits Danone achetés = un repas pour les restaurants du cœur.

danone.communities

25% des salariés des filiales françaises de Danone, et 2/3 des salariés du siège de Danone ont investi tout ou partie de leur intéressement ou de leur participation dans le FCPE danone.communities, démontrant par là-même leur sensibilité pour le social-business. (cf. page 92 du rapport)



Par ailleurs, de plus en plus de salariés proposent de mettre leurs compétences, pour une période déterminée, au service des projets danone.communities. La dimension sociétale constitue donc un élément fort de création de sens et d'engagement pour les salariés Danone. Au niveau du management, les nouveaux critères pour évaluer la performance des 1 400 cadres dirigeants (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 individuels), ont permis de faire évoluer les mentalités et d'inscrire Danone dans la poursuite et l'approfondissement du 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 environnement.

Pour conclure sur l'axe People, la stratégie «Reset» d'investissement sur les volumes a permis à Danone de rester globalement stable en terme d'emplois sur 2009, ce qui n'aurait pas été le cas si cette stratégie, qui recherche continuellement l'équilibre entre l'économique et le social, n'avait pas été mise en œuvre. C'est pour tenter de parvenir à cet équilibre que Danone travaille constamment à améliorer son efficacité, de manière continue, à la fois pour gagner en performance, mais aussi pour anticiper les adaptations nécessaires aux évolutions du marché, des projets, de la concurrence, et ce en termes d'organisation, d'emploi, de compétences, de leadership. Toute la politique Ressources Humaines du groupe vise à conduire la transformation continue de Danone, de ses organisations, de ses compétences, tout en veillant à conserver et enrichir sa culture qui en fait sa spécificité, et à s'assurer que l'économique et le social se développent de concert pour apporter plus de performance et de croissance.



Comment la symbiose entre les quatre enjeux de Danone est créatrice de valeur ...

La mission de Danone, «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», porte en elle-même sa spécificité quant au périmètre habituel d'un grand groupe de l'industrie agro-alimentaire.

Cette définition de la mission signifie que les produits Danone doivent être accessibles au plus grand nombre, ce qui passe par l'augmentation du nombre de personnes en contact avec les marques et les produits Danone, sachant que Danone a pris l'engagement d'avoir des produits qui répondent au mieux aux besoins nutritionnels et qui améliorent la santé de ses consommateurs.

Danone a choisi d'aller plus loin que le simple élargissement de sa gamme de produits, notamment en développant une approche visant à marier les quatre enjeux de sa stratégie (Santé, Accessibilité, Nature, Hommes), en proposant :

- des produits adaptés aux besoins nutritionnels et de santé des populations,
- des produits conçus, fabriqués et distribués en s'appuyant sur des politiques permettant de préserver l'environnement,
- des produits réalisés et commercialisés selon des process et des méthodes qui permettent de développer l'emploi local.

L'enjeu pour Danone est de s'assurer que la façon dont sa mission est déployée et mise en œuvre crée de la valeur qui puisse être partagée avec toutes les parties prenantes : cette performance sociale et sociétale ne constitue cependant pas seulement une résultante de l'action de Danone : souvent, cette performance sociale est aussi à la source de la création de valeur pour Danone et pour son environnement.

Quelques illustrations de cette symbiose entre création de valeur et performance sociale, sur les quatre enjeux de la mission de Danone :

Le projet pilote : Grameen Danone Foods

Grameen Danone Foods, lancée en octobre 2006 en partenariat avec Danone et la Banque Grameen, est le pilote de l'intégration des quatre enjeux de Danone au sein d'un même projet : l'objectif est d'améliorer le statut nutritionnel (et contribuer ainsi à l'amélioration de la santé) des enfants vivant dans le périmètre de l'usine de Bogra, en distribuant un yaourt fortifié en micronutriments à un prix très accessible (6 cents) et en contribuant ainsi au développement des populations locales par la création d'une activité économique pérenne.

L'emploi local est ainsi développé et soutenu, car le lait est collecté localement et la distribution de proximité passe par les échoppes dans les villages ou par le porte-à-porte avec les Shoktis ladies, au nombre de 650 fin 2009.

Aujourd'hui, avec plus de 55 000 yaourts produits chaque jour (décembre 2009), le pourcentage de la population impacté directement ou indirectement par le projet est estimé à 40% dans les villages de la zone de 40 km autour de l'usine de Bogra. L'ONG Gain, qui a participé à l'élaboration du produit, notamment pour son contenu nutritionnel, suit actuellement l'évolution du statut nutritionnel des enfants de la région de Bogra pour évaluer l'impact de la consommation du yoghourt.

Au-delà de ce cas d'école, qui a permis à Danone de capitaliser sur cette expérience pour développer de nouveaux projets, l'entreprise a créé en son sein une organisation business dédiée, dénommée BOP «Base Of the Pyramid» dont l'objectif est de développer une meilleure nutrition sur les marchés africains, asiatiques, parfois aussi dans des pays développés.

La co-crédation de valeur en amont de la production

Plusieurs initiatives de Danone visent à renforcer l'amont agricole, notamment en favorisant des pratiques agricoles créatrices de valeur sociale, respectueuses des grands équilibres naturels et génératrices d'un meilleur équilibre nutritionnel avec par exemple :

- Le Projet Linus, qui permet de réduire l'émission de méthane des vaches en ajoutant des graines de lin dans leur alimentation,
- L'appui aux exploitations de petite taille, au travers du Fonds Danone Ecosystème, avec des initiatives permettant de mieux organiser la collecte, par exemple à travers des coopératives, et permettant d'améliorer les conditions de vie et le revenu de familles d'agriculteurs. Un des premiers projets à avoir été validé par le Fonds est celui de la création de 20 coopératives agricoles en Ukraine avec l'ONG Heifer, qui devrait permettre à environ 1000 fermiers et leur famille d'améliorer leur qualité de vie et leur revenu, un des plus faibles du pays (environ 80 euros/mois/famille),
- La diversification (lait Bio) ainsi que les bonnes pratiques environnementales font aussi partie des programmes soutenus par le Fonds.

Comment la symbiose entre les quatre enjeux de Danone est créatrice de valeur ...

La co-crédation de valeur en aval de la production

La symbiose entre performance sociale et création de valeur peut aussi s'exercer **en aval** de l'activité de production, et notamment sur la micro-distribution, avec la création d'emplois : dans la plupart des marchés où Danone est présent, les produits sont commercialisés à travers des réseaux de distribution très étendus, composés de milliers de petits points de vente dispersés. Les solutions logistiques classiques sont mal adaptées à l'approvisionnement de ces points de vente. Cette situation représente une opportunité pour de petits acteurs et des micro-entreprises alternatives, comme vu ci-dessus avec l'exemple des Shokti Ladies au Bangladesh, ou en France, avec le projet Proximity, mené conjointement avec l'ONG ARES, soutenu par le Fonds Danone Ecosystème. Ces systèmes de micro-distribution constituent un axe de développement et d'insertion sociale important.

La co-crédation de valeur par la protection de l'environnement naturel

Cette co-crédation de valeur pour Danone et son environnement peut aussi s'exercer en lien avec la protection de l'environnement naturel. Le projet principal de Danone, en collaboration avec l'UICN et l'ONG Océanium, a été entrepris en 2009 au Sénégal ; c'est un programme de restauration de mangroves en Casamance et dans le Saloum. L'enjeu est aussi la compensation carbone (ou offset). La mobilisation de dizaines de villages a permis la plantation de 35 Millions de palétuviers sur une surface de 4 000 ha. Cette action devrait permettre de séquestrer l'équivalent de 150 000 tonnes de CO₂ sur une période de 10 ans, mais aussi et surtout d'impacter durablement et favorablement l'écosystème de la région, la replantation d'arbres régénérant des activités de pêche qui avaient disparu faute de poissons. En construisant avec les communautés locales du Sénégal un vrai projet global et pérenne, la replantation d'arbres permet de transformer l'écosystème en recréant une biodiversité et une activité économique permettant d'éviter que les habitants ne quittent les villages.

La co-crédation de valeur dans le domaine de la santé

L'intégration de Danone au cœur des parties prenantes et le leadership assumé dans la création et le partage de la valeur concernent aussi **le domaine de la santé** : Danone s'engage, dans chaque pays dans lequel il opère, à :

- prendre en compte les politiques de santé publique,
- développer des produits qui améliorent le statut nutritionnel de ses consommateurs,
- contribuer à faire évoluer de façon favorable les comportements alimentaires.

Dans de nombreux pays émergents, l'axe prioritaire de Danone est de développer des produits à forte valeur nutritionnelle pour les populations à faibles ou très faibles revenus, le plus souvent en partenariat avec les communautés locales et des ONG.

En 2009, a été lancée en Indonésie la gamme Gizikita, développée en partenariat avec une ONG indonésienne majeure (PKPU), comprenant un lait pour les femmes enceintes et allaitantes, un porridge pour les 1-2 ans et un topping pour les 3-5 ans permettant de couvrir une part importante des besoins journaliers en nutriments essentiels comme le Calcium, Fer, Iode, Zinc ou encore les Vitamines A et B9 pour un coût très faible (de 5 à 15 cents d'euros par portion). Ce lancement a été accompagné d'un programme d'éducation à la nutrition assuré par des travailleurs volontaires exerçant dans les crèches qui fournissent des conseils diététiques aux mères et aux jeunes enfants.

Tous ces exemples illustrent l'interconnexion entre création de valeur et performance sociale, qui se nourrissent mutuellement, et la symbiose entre les quatre enjeux de la mission Danone, lesquels sont étroitement imbriqués.

A la base de cette symbiose, on retrouve les racines du groupe et notamment le double projet, économique et social, et la conviction, depuis 40 ans, que «les frontières de l'entreprise ne s'arrêtent pas aux portes de ses usines» et que «l'entreprise ne peut se développer dans un désert».

Ce double projet repose sur une ambition de développement durable et partagé complètement intégrée au cœur des valeurs et de la mission de Danone avec la volonté affirmée de créer de la valeur «pour tous».



Performances

Tableau de Bord des engagements 2009 envers les parties prenantes et perspectives

128

L'ENVIRONNEMENT

130

LES CONSOMMATEURS

132

LES SALARIÉS

136

LES FOURNISSEURS

138

LES COMMUNAUTÉS



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 stratégie de dialogue avec les parties prenantes est développée en page 49 du rapport.

Les tableaux des pages suivantes formalisent les engagements de Danone vis-à-vis des parties prenantes, les principales réalisations ou progrès réalisés en 2009 par rapport aux objectifs, ainsi que les perspectives à court terme.

Tableau de Bord des engagements 2009 envers les parties prenantes et perspectives

L'environnement

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2008	OBJECTIF 2009	
L'ENVIRONNEMENT				
Maîtriser les fondamentaux	Nombre de sites certifiés ISO 14001 - (% des sites industriels)	69 (43%)		
	Nombre de sites GREEN (Global Risk Evaluation for Environment), méthode d'audit Danone certifiée par ERM	54		
	% déchets solides usines (en % de poids)	85%		
Participer à la lutte contre le réchauffement climatique	MESURER			
	Expansion de l'outil DANPRINT - Pourcentage du nombre de filiales ayant déployé l'outil	60%		
	RÉDUIRE			
	Consommation énergétique (total kwh/t)	-3%	-5%	
	Réduction de l'intensité carbone (eq kg CO ₂ / kg) sur périmètre Danone (emballages, usines et transport) - %	-4%	-4,5%	
	Pacte Carbone pour engager nos fournisseurs : % des achats de la division Produit Laitiers Frais	0	-	
	COMPENSER			
Soutenir le développement d'une agriculture plus respectueuse de l'environnement	Co-crédation de programmes de compensation carbone à haute valeur sociale et biodiversité (nombre de programmes)	0	1	
	Déploiement du modèle de management durable du lait (DQSE) avec le monde agricole	50%	70%	
	Programme Linus (ajout de lin dans l'alimentation des vaches) - nombre de fermes	300	-	
Repenser les emballage pour transformer à terme les déchets en ressource	RÉDUIRE			
	Diminution du ratio «poids pack / poids produit» (pack ratio)	-3%	-5%	
	RECYCLER			
	Augmentation du taux recyclage de bouteille à bouteille : taux de rPET dans les bouteilles d'eau (% poids)	4%	4%	
	RECOURIR AUX MATERIAUX RENOUVELABLES			
Protéger nos sources, réduire notre consommation d'eau et aider à protéger la ressource en eau dans le monde	% des emballages à base de matériaux renouvelable (volume)	5%	-	
	Réduction de la consommation d'eau dans nos usines (l / kg produit)	-3%	-3%	
	Diminution de l'impact des activités industrielles : réduction de la charge polluante (DCO / kg produit)	-3%	-	
Contribuer à protéger la biodiversité sur nos sites et dans le monde	Protection des impluviums de nos sources : % site appliquant la charte Danone et son référentiel	60%	90%	

	PERFORMANCE 2009	OBJECTIFS LONG TERME	PERFORMANCE CUMULÉE	NOS ENGAGEMENTS 2010 ET PERSPECTIVES	
	85 (51%)		-	NA	Objectif : 100% des sites hors HOD
	78		-	NA	Objectif : 100% des sites stratégiques en 2012. Créer un GREEN light, applicable aux petits sites
	87%		-	NA	Renouveler le plan à long terme (2011- 2020)
	87%				Intégrer Danprint avec le Système d'informations SAP du groupe Objectif 100% des filiales SAP en 2012
	-12%	2000-2010	-20%	-41%	Renouveler le plan de réduction énergétique à long terme (2011-2020)
	-6,1%	2008-2012	-30%	-10,5%	2010 : -6,8% - Définir un plan à long terme (2011-2020) fondé sur les enseignements 2008-2009
	36%			36%	Etendre le Pacte Carbone aux divisions Eaux et Nutrition Infantile Objectifs à horizon 3 ans : 100% des fournisseurs stratégiques
	1				Evian Neutre en 2011 (est. 150 kt eq CO ₂ après 40% de réduction de l'intensité carbone)
	70%	2000-2010	100%	70%	Ambition à terme : 100% de couverture des fermes fournissant Danone
	250				Définir un plan à long terme de lait durable 2011-2020 et continuer à contribuer au progrès par la recherche (et la co-crédation avec le monde agricole et de la science) d'expérimentations innovantes
	-2%	2000-2010	-10%	-5%	Renouveler l'objectif à long terme (2011-2020) et accélérer nos progrès dans toutes les divisions grâce à notre nouvelle plate-forme de recherche en Packaging
	8%	à fin 2011	20% à 30%		Ambition à terme de 50% de rPET par bouteille en moyenne
	7%				Définir une ambition quantifiée à long terme 2011-2020
	-11%	2000-2010	-27%	-35%	Renouveler le plan à long terme de la consommation d'eau dans nos usines (2011-2020)
	-5%	2000-2010	-	-18%	Mise en place d'un pilote de mesure de waterfoot print en collaboration avec Quantis dans les divisions Eaux et Produits Laitiers Frais
	90%	2000-2010	90%	90%	Etablir d'ici à 2012 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)

Tableau de Bord des engagements 2009 envers les parties prenantes et perspectives

Les consommateurs

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2008	
LES CONSOMMATEURS			
Suivre l'évolution des besoins relatifs à la santé et à la nutrition des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir la cartographie des problématiques de nutrition et de santé (Nutripack, Planetcheck) dans les pays où nous opérons (bibliographie, avis d'experts) • Réaliser si besoin des études épidémiologiques pour établir les apports nutritionnels et les éventuelles carences locales 	+ 2 Nutripacks : 24 pays couverts à fin 2008 1 étude au Brésil	
Développer et proposer des produits apportant des bénéfices santé répondant aux besoins des consommateurs, et ayant un profil nutritionnel approprié	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer régulièrement la qualité nutritionnelle de nos produits versus les recommandations des autorités de santé et produits concurrents (programme NutriProgress) et définir des objectifs de reformulation, si nécessaire (réduction de sucre, gras, sel, enrichissement en vitamines et minéraux, etc.) • Etendre les gammes existantes, innover 	Produits laitiers 35 filiales (90% CANN)	
Démontrer les bénéfices santé des produits par des preuves scientifiques convaincantes	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des études cliniques, publier et communiquer les résultats 		
Apporter des informations nutritionnelles transparentes et pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir aux consommateurs des informations nutritionnelles sur la base des Repères Nutritionnels Journaliers (RNJ) ou Guidelines Daily Amounts (GDA) pour les produits n'ayant pas d'obligation réglementaire d'étiquetage nutritionnel (produits laitiers, boissons) 	70% des produits du CANN éligible fournissait des informations nutritionnelles conformes à la Charte Danone sur leur emballage dans les pays de l'EU	
Communiquer des allégations fiables et facilement compréhensibles sur les bénéfices de nos produits	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que toutes les allégations soient parfaitement compréhensibles par les consommateurs (réfléter le bénéfice démontré par les preuves scientifiques) et fiables (réfléter le niveau de preuve scientifique) 		
Limiter la publicité destinée aux enfants (<12ans) aux seuls produits dont le profil nutritionnel et le portionnement répondent aux besoins des enfants et ne pas faire de publicité dans les écoles	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en application la limitation de la publicité dans les pays de l'EU (dans le cadre de l'EU Pledge - 27 pays à fin 2007) et aux USA (dans le cadre du CFBAI) • Etendre notre engagements à d'autres pays hors EU 	Extension aux USA	
Développer de nouveaux produits ayant une bonne valeur nutritionnelle et qui soient accessibles aux populations à faible revenu économique	<ul style="list-style-type: none"> • Elargir la diffusion de programmes existants, lancer de nouveaux programmes 		

PERFORMANCE 2009 ET NOS RÉALISATIONS 2009 MARQUANTES	NOS ENGAGEMENTS 2010 ET PERSPECTIVES
<ul style="list-style-type: none"> • Plus 2 Nutripacks (Indonésie et Algérie) : 26 pays couverts à fin 2009 	<p>Objectif 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etendre les Nutripacks à 4 nouveaux pays en 2010 • Mettre à jour 2 Nutripacks existants
<ul style="list-style-type: none"> • Produits laitiers : 1 514 recettes évaluées dans 28 pays représentant 91% CANN de la division • Produits de Nutrition Infantile / aliments de diversification : 753 recettes évaluées dans 39 pays représentant 75% CANN de la catégorie • Produits de Nutrition Infantile / laits de croissance : 68 recettes évaluées dans 39 pays représentant 100% CANN de la catégorie • Lancement Densia en Espagne (yoghourt destiné aux femmes de plus de 45 ans et apportant 400mg de calcium / pot soit 50% de leurs besoins en ce nutriment), lancement de Bébélac en Chine (gamme de produits de nutrition complète pour les bébés et les enfants) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'ensemble du portefeuille produit tous les 2 ans
<ul style="list-style-type: none"> • 106 études cliniques en cours en 2009 pour l'ensemble des divisions du groupe • 48 publications scientifiques dans des revues à comité de lecture • Avis positif de l'EFSA sur les dossiers scientifiques Danacol (contribution à la réduction du taux de cholestérol) et Danonino (soutien à la croissance et contribution à la solidité osseuse) • Réunion régulière à la demande de nos 4 divisions d'une quarantaine d'advisory boards locaux et internationaux rassemblant des experts scientifiques sur différents thèmes (nutrition, probiotiques, santé cardiovasculaire, hydratation, nutrition infantile, nutrition médicale) (entre 5 et 10 membres chacun) ; avis favorable des autorités thaïlandaises sur le dossier scientifique relatif aux bénéfices du produit Activia 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir les résultats d'études cliniques sur les marques clés • Avis scientifique de l'EFSA sur les dossiers Actimel et Activia
<ul style="list-style-type: none"> • 98% des produits du CANN éligible portent des informations nutritionnelles conformes à la Charte Danone sur leur emballage dans les pays de l'EU • Mise à disposition des informations sur internet (sites web de la filiale et / ou des marques) 	<p>Objectif permanent</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etendre la mise à disposition des informations nutritionnelles en dehors emballage (en particulier sur internet)
<ul style="list-style-type: none"> • L'ensemble de nos allégations santé est couvert par notre processus interne de validation de allégations santé (niveau local, division, corporate) 	<p>Objectif permanent</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre cette démarche et approfondir notre processus en diffusant des guides de bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> • Respect des engagements dans les pays de l'EU (mesuré dans le cadre du monitoring de l'EU pledge) et aux USA • Extension des engagements au Brésil dans le cadre du Brazilian Pledge 	<p>Objectif 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etendre nos engagements à d'autres pays (Russie, Mexique, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Extension de la diffusion du produit pour enfants Saktidoi au Bangladesh • Lancement de la gamme Gizikita en Indonésie (produits pour les femmes enceintes et allaitantes, les enfants 1-2 ans et 2-5ans) • Lancement du yogourt Danone 90 anos au Mexique (30% moins cher que la gamme précédente) tout en conservant les qualités nutritionnelles du yoghourt 	<p>Objectif 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elargir la diffusion de programmes existants, lancer de nouveaux programmes pour toucher 1 milliard de consommateurs

Tableau de Bord des engagements 2009 envers les parties prenantes et perspectives

Les salariés

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2008	
LES SALARIÉS			
RENFORCER LES FONDAMENTAUX SOCIAUX POUR TOUS			
La sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> A l'horizon 2011, diminuer le taux de fréquence d'accidents du travail avec arrêt pour se rapprocher des best in class : 2,5 	5,2	
	<ul style="list-style-type: none"> Etendre la démarche Sécurité (WISE) : <ul style="list-style-type: none"> - aux activités de Nutrition infantile et Nutrition médicale - aux sous-traitants sur site - aux activités commerciales et de distribution 	NA	
	<ul style="list-style-type: none"> Réaffirmer la priorité de la sécurité comme le 1^{er} des fondamentaux Assurer un pilotage au niveau du groupe de la politique Sécurité 	NA	
	<ul style="list-style-type: none"> Définir un cadre général pour que les pôles et les filiales puissent décliner les standards en directives et procédures 	NA	
Apporter une couverture médicale et sociale à tous les salariés et améliorer les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> Apporter un niveau de couverture sociale et médicale minimal à tous les salariés, à partir d'un audit des systèmes existants dans 15 pays représentant 85% des salariés Danone 	NA	
	<ul style="list-style-type: none"> Prévenir le stress au travail et améliorer les conditions de travail 	NA	
	<ul style="list-style-type: none"> Lancer un programme de sensibilisation / formation à la santé à destination des salariés Danone : Programme «Health Induction» 	New	
Innover dans le dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer les instances représentatives des activités nutrition infantile et nutrition médicale Intégrer des représentants d'Asie et d'Amérique (Nord & Sud), tout en conservant une représentation européenne majoritaire (le CIC fait fonction de Comité d'Entreprise Européen) 	NA	
	<ul style="list-style-type: none"> Intensifier le dialogue économique 	NA	
	<ul style="list-style-type: none"> Déployer les Conventions Danone / UITA dans tous les pays du groupe 	NA	

NA : information non disponible
New : information non disponible car nouvel objectif

PERFORMANCE 2009 ET NOS RÉALISATIONS 2009 MARQUANTES	NOS ENGAGEMENTS 2010 ET PERSPECTIVES
<ul style="list-style-type: none"> Réduction du taux de fréquence : 3,9 en 2009 versus 5,2 en 2008 Déploiement de la démarche WISE dans les activités de nutrition infantile et médicale, avec des audits lancés sur tous les sites industriels 	<p>Objectif de taux de fréquence avec arrêt 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> 3,1 pour atteindre 2,5 en 2011
<ul style="list-style-type: none"> Formation d'auditeurs Wise Audits réalisés sur tous les sites industriels Nutrition infantile et Nutrition médicale Intégration d'un 13^e critère dans les audits, pour évaluer la politique de sécurité vis-à-vis des sous-traitants sur site Elaboration et validation du driving safety standard, lancement des audits WISE sur ces activités 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les sous-traitants hors site mettent en place de hauts standards pour la sécurité de leurs salariés (chauffeurs essentiellement) Fin juin 2010 : mettre en place le standard de gestion des sous-traitants validé par le Safety Steering Committee Mettre en place un plan d'action spécifique pour les pays à risque en termes de sécurité routière (Arabie Saoudite, Russie, Mexique, Indonésie, Chine, Argentine) Définir les mesures structurelles (ex : GPS, permis certifiés Danone après formation spécifique, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> Signature en septembre 2009 du «Safety Engagement» par le Comité Exécutif et l'ensemble des Directeurs Généraux Mise en place d'un Safety Steering Committee au niveau groupe. Son rôle : assurer une vision moyen-terme de la politique Sécurité groupe, valider les objectifs par pôle et suivre l'avancement des plans d'action, s'assurer de la bonne allocation des ressources humaines et financières, et valider les propositions de l'équipe projet Safety (8 professionnels de la sécurité) en termes de méthodologie et de directives 	<ul style="list-style-type: none"> Communiquer sur cette priorité Sécurité en renforçant les prises de parole (contact sécurité) sur le sujet sécurité dans toutes les réunions Intégrer dans le Safety Steering Committee des représentants des activités Sales & Distribution
<ul style="list-style-type: none"> 4 standards (Accident Investigation, Driving Safety, Contractor Management, Hazardous Energy) validés par le Safety Steering Committee pour implémentation au plus tard le 31 décembre 2010 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer du déploiement des 4 standards lors des audits et de la concertation dans leur implémentation avec les représentants du personnel Définir d'autres standards à déployer sur 2011
<ul style="list-style-type: none"> 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.) 	<ul style="list-style-type: none"> Préparer en 2010 un plan d'action progressif, sur les 3 années à venir, pour que les filiales améliorent la couverture médicale de leurs salariés, voire de leur famille
<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un groupe exploratoire sur le stress avec les syndicats français représentant les différentes sociétés de Danone en France le 7 avril 2008 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 	<ul style="list-style-type: none"> Négocier un accord cadre groupe en mars 2010, à partir duquel les différentes sociétés du groupe Danone en France négocieront un accord au niveau de leur société Négocier avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire) un accord-cadre mondial portant sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress
<ul style="list-style-type: none"> 3 pilotes du programme «Health Induction» ont été réalisés en Espagne, aux Etats-Unis et en Argentine en 2009, auprès de 100 personnes Mise en place d'une quinzaine de programmes de formation participatives sur le lieu de travail sur l'importance d'une alimentation équilibrée et de l'activité physique et d'aide à la pratique : conférences et ateliers pratiques sur l'alimentation, la nutrition, le sommeil, etc., mise à disposition de salle de sport, organisation de visites médicales volontaires, campagnes de dépistage et de prévention, etc. 	<p>Objectif 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> Déployer le programme «Health Induction» dans 30% des filiales Déployer le programme «Health at work» plus largement (développement des programmes existants, création de nouveaux programmes, organiser la Danone World Cup qui a impliqué tous les 2 ans environ 10 000 salariés de plus de 40 pays) <p>Objectif 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> 100% des filiales ont engagé cette formation et mis en place des programmes actifs et pérennes favorisant la santé des salariés
<ul style="list-style-type: none"> 1^{re} expérimentation du nouveau CIC : ouverture géographique à des représentants des salariés des filiales en Asie, Amérique du Nord, Amérique Latine et Afrique Organisation des Comités Métiers portant sur des sujets focalisés sur Produits Laitiers Frais et Eaux, avec implication des Directeurs Généraux de pôle 	<ul style="list-style-type: none"> En 2010, intégrer les représentants de l'European Works Council (EWC) de la Nutrition infantile et Nutrition médicale dans le CIC, avec des représentants dans le Comité de Pilotage Danone / UITA et dans l'équipe de négociation Elargir le Comité de Pilotage actuel à des salariés Danone d'Europe et d'Amérique (Nord et Sud) pour poursuivre l'internationalisation
<ul style="list-style-type: none"> Formation économique faite conjointement au comité de pilotage UITA et au bureau de l'EWC Baby & Medical 	<ul style="list-style-type: none"> Préparer en 2010 la mise en place pour 2011 d'un nouveau modèle via des discussions avancées avec l'UITA et le bureau de l'EWC Nutrition infantile et Nutrition médicale
<ul style="list-style-type: none"> Réalisation de visites conjointes Danone / UITA dans 5 pays (Allemagne, Argentine, Russie, Tchéquie, Pologne) pour promouvoir des Conventions Danone / UITA Evaluation des déclinaisons locales des accords et expliquer les instances internationales de dialogue social 	<p>Objectifs 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> Poursuivre les visites conjointes (pays prévus a minima : Italie, Belgique, Turquie, Hongrie, Brésil) Négocier un accord cadre international avec l'UITA sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress

Tableau de Bord des engagements 2009 envers les parties prenantes et perspectives

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2008	
LES SALARIÉS			
RENFORCER LES FONDAMENTAUX SOCIAUX POUR TOUS			
Développer l'employabilité et les compétences de tous nos salariés	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter l'accès à la formation pour tous 	24 h	
	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre en France le programme d'acquisition de diplômes par la VAE (validation des acquis de l'expérience) 	1 044	
	<ul style="list-style-type: none"> Accueillir des jeunes salariés en apprentissage et aider les jeunes à acquérir des qualifications 	3% effectif France	
		New	
	<ul style="list-style-type: none"> Développer des méthodes de formation commerciale adaptées aux spécificités des cultures locales 	New	
Assurer le respect de critères fondamentaux de développement durable par l'ensemble des filiales (Danone Way)	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'application des 16 Fondamentaux Danone Way en augmentant le nombre de filiales intégrées, notamment dans les activités de nutrition infantile et médicale 	58 filiales et 76% du CANN	
	<ul style="list-style-type: none"> Relever le niveau d'exigence des standards développement durable dans Danone Way 	Moins de 3 étoiles : 33%	
ENCOURAGER LA RESPONSABILITÉ ET L'AUTONOMIE DE TOUS LES SALARIÉS			
Développer l'autonomie et l'efficacité des salariés Danone	<ul style="list-style-type: none"> Développer l'autonomie et l'efficacité des salariés Danone 	New	
	<ul style="list-style-type: none"> Développer l'autonomie et l'efficacité des salariés Danone 	New	

PERFORMANCE 2009 ET NOS RÉALISATIONS 2009 MARQUANTES	NOS ENGAGEMENTS 2010 ET PERSPECTIVES
<ul style="list-style-type: none"> Progression du nombre d'heures de formation par salarié et par an de 24 heures à 28 heures en moyenne. Augmentation en nombre d'heures (+16%) et en nombre de salariés formés (+7%) 	<p>Objectif 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> Ne plus avoir de salarié qui cumule absence de formation pendant 3 ans et absence de changement de poste pendant 5 ans
<ul style="list-style-type: none"> 1 082 salariés diplômés avec une VAE à fin 2009 depuis le début du projet .versus objectif 2009 de 1 100 salariés 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 de biscuits en France (cédées en 2007) 	<p>Objectif 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> 65 nouveaux salariés entrés dans le programme soit 1 149 diplômés en cumul
<ul style="list-style-type: none"> Maintien du pourcentage d'apprentis accueillis en France : 3% des effectifs en France (idem 2008) Participation active et valorisation des seniors dans le transfert de compétences inscrites dans la plupart des accords signés avec les partenaires sociaux des filiales françaises 	<p>Objectif 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> Valoriser le rôle de tuteurs en l'inscrivant dans les objectifs et évaluation des salariés concernés
<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une expérience pilote dans une des usines de Danone «Pays de Bray» avec un dispositif permettant d'accueillir une promotion de jeunes sans qualification pour les amener vers un diplôme de CAP Agent d'entrepôt et de messagerie, avec la contribution des acteurs du territoire 	<p>Objectif 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place, dans le cadre du plan Emploi jeunes du gouvernement français, un programme pilote pour modifier le profil des apprentis chez Danone (aujourd'hui à 70% Bac + 2 ans et au-delà) de façon à accueillir aussi 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 Impliquer 12 sites et accueillir 100 jeunes <p>Objectif 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> 20 sites et 500 jeunes
<ul style="list-style-type: none"> 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 Premier déploiement dans les produits frais auprès de 2 800 salariés de la fonction ventes sur la zone Afrique Moyen orient en 2009. Résultats : entre +20 et +30% de chiffre d'affaires 	<p>Objectif 2010-2011</p> <ul style="list-style-type: none"> Extension aux autres pôles et à d'autres pays émergents, en particulier l'Amérique latine et l'Asie <p>Objectif fin 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> 10 000 vendeurs formés
<ul style="list-style-type: none"> Périmètre 2009 : 77 filiales représentant 89% du CANN du groupe versus 58 filiales pour 76% du CANN en 2008 Intégration de 10 nouvelles filiales dans Danone Way sur les pôles eaux et produits frais, 14 nouvelles filiales dans le Nutrition infantile et 1 nouvelle filiale dans le Nutrition médicale 	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer dans le périmètre Danone Way toutes les filiales rachetées depuis plus d' 1 an.
<ul style="list-style-type: none"> Le pourcentage de filiales inférieur à 3 étoiles : 17% en 2009 (périmètre comparable) versus 33% en 2008 Le pourcentage de filiales à 5 étoiles : 13% en 2009 (7 filiales) versus 5% en 2008 	<p>Objectif 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> Toutes les filiales doivent atteindre un niveau 3 étoiles au bout de leur 3^e auto-évaluation
<ul style="list-style-type: none"> Définition des attitudes de leadership de Danone, CODE (Committed, Open, Doer, Empowered) à partir des valeurs de Danone 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 	<p>Objectifs 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> Décliner CODE dans tous les processus de gestion des ressources humaines : recrutement, évaluation, formation, développement, identification de potentiels. Former tous les salariés sur CODE
<ul style="list-style-type: none"> 30% des filiales ont réalisé le lancement de Danone Leadership College (DLC) 	<p>Objectif fin 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> 70% des filiales auront réalisé le lancement de la DLC avec les comités de direction ou des équipes élargies 6 000 responsables d'équipe («Team Leaders») formés via le Danone Leadership College 100 personnes seront formées pour déployer en interne la démarche <p>Objectifs fin 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> 100% des filiales auront lancé le DLC et 100% des 15 000 Teams Leaders seront formés

Tableau de Bord des engagements 2009 envers les parties prenantes et perspectives

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2008	
LES SALARIÉS			
ENCOURAGER LA RESPONSABILITÉ ET L'AUTONOMIE DE TOUS LES SALARIÉS			
S'appuyer sur CODE pour plus de diversité et recruter des profils qui sortent du cadre	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser un 1^{er} Danone Women Leadership Lab avec 70 personnes facilitant l'ouverture à des modes de leadership au pluriel avec des progressions en matière de parité à tous les échelons de l'entreprise 	New	
	<ul style="list-style-type: none"> Définir les axes prioritaires de l'Open Sourcing pour faire vivre l'accord diversité monde signé en 2007 et donner à tous l'opportunité d'entrer chez Danone et de s'y développer. 	New	
	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place dans un certain nombre de pays européens des réseaux diversité inter-entreprises, en s'appuyant sur le réseau «Diverseurop» 	New	
	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser une enquête mondiale sur l'application de l'accord Diversité lancée en juin 2009, via les organisations syndicales et via les DRH, et identifier les bonnes pratiques à diffuser 	New	
	<ul style="list-style-type: none"> Signer des accords avec les partenaires sociaux sur les problématiques spécifiques des seniors dans les sociétés françaises du groupe 	New	

Les fournisseurs

Se référer à la démarche RESPECT des pages 61 à 69.

PERFORMANCE 2009 ET NOS RÉALISATIONS 2009 MARQUANTES	NOS ENGAGEMENTS 2010 ET PERSPECTIVES
<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation du 1^{er} Danone Women Leadership LAB en mars 2009, avec 73 personnes dont 80% de femmes, la participation du Président de Danone ainsi que plusieurs membres de Comité Exécutif (COMEX) • Implication des membres de COMEX dans le mentoring de jeunes femmes et mise en place de 2 réseaux de femmes • Accès à des formations «women Leadership» dans l'offre de formation groupe, pour les femmes directrices et directrices générales 	<p>Objectif 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une 2^{de} édition du Danone Women Leadership LAB et partager les enseignements des 2 laboratoires puis identifier 5 / 6 pilotes dans les filiales et dans les différentes fonctions <p>Objectif 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tirer les enseignements des expériences pilotes et des laboratoires «open sourcing» pour installer la diversité comme un sujet business dans l'ensemble de l'organisation Danone porté par les responsables de filiales sur le terrain
<ul style="list-style-type: none"> • Les axes prioritaires retenus sont «Ascenseur social» et «Nouveaux Business Modèles / Nouveaux profils» 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place en 2010 des «laboratoires» sur les 2 axes prioritaires : <ul style="list-style-type: none"> 2 laboratoires ascenseur social : <ul style="list-style-type: none"> - ouverture des fonctions commerciales et marketing à des profils plus divers, notamment en termes d'origine sociale - promotion sociale en interne, notamment l'accès au niveau managers. 2 laboratoires sur nouveaux business modèles / nouveaux profils <ul style="list-style-type: none"> - identification de profils diversifiés pour les activités dans les pays émergents et enrichissement des parcours de carrières classiques par ce type d'expérience - réinvention des profils de la fonction Achats <p>Objectifs 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des expériences dans chacun des Laboratoires <p>Objectifs 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opérations pilotes dans les filiales à partir de l'analyse des expériences réalisées en année 1 <p>Objectifs 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déploiement mondial des modalités de sourcing les plus efficaces pour garantir la richesse et la diversité des profils
<ul style="list-style-type: none"> • Signature par Danone Italie de la Charte Diversité proposée par le gouvernement italien avec les entreprises du réseau Diverseurop • Signature par Danone Espagne de la Charte Diversité proposée par le gouvernement espagnol. Poursuite du réseau espagnol 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmer en 2010 une réunion dans un pays européen pour amener les entreprises de Diverseurop à se constituer en réseau
<ul style="list-style-type: none"> • Enquête réalisée sur le périmètre des activités existant lors de la signature de l'accord en 2007 (ie 50% des effectifs, sans les activités nutrition médicale et infantile) • Résultats : bonne information des comités de direction mais peu de formation du personnel aux enjeux de la discrimination • 13 accords sur des sujets diversité ont été signés dans les sociétés européennes du groupe (11 en France, 1 au Portugal et 1 en Espagne) dont 3 sur «diversité et discrimination», 3 sur «hommes femmes», 4 sur «handicap» et 3 sur «seniors» 	<p>Objectif 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diffuser aux filiales un manuel pour communiquer les bonnes pratiques recensées et donner les bases d'un diagnostic partagé <p>Objectif 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> • Animer l'échange de bonnes pratiques et définir l'organisation optimale pour garantir la pérennité des démarches entreprises <p>Objectif 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un réseau de correspondants Diversité (par filiales ou régions, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Lancement des travaux sur les seniors dans les sociétés françaises du Groupe 	<p>2010 et années suivantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place dans toutes les sociétés françaises du groupe le plan d'action Séniors et l'accord signé avec les partenaires sociaux, avec différentes actions : <ul style="list-style-type: none"> - maintien dans l'emploi des seniors avec des objectifs chiffrés - mise en place des entretiens de mi-carrière - aménagement des postes de travail et 'intégration d'un volet ergonomie dans tout nouvel investissement - développement des compétences avec la garantie d'un accès égal à la formation quel que soit l'âge des salariés - transition entre vie active et retraite avec l'ouverture à des formules flexibles - transmission des savoirs et développement du tutorat avec la mise en place de formations spécifiques «formation de formateurs»

Tableau de Bord des engagements 2009 envers les parties prenantes et perspectives

Les communautés

NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2008	
LES COMMUNAUTÉS			
CRÉER DE LA VALEUR À L'INTÉRIEUR ET HORS DE NOS MURS AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS LOCALES			
Renforcer notre écosystème	<ul style="list-style-type: none"> Associer les parties prenantes de Danone à la création de valeur économique, sociale et environnementale au travers de l'activité quotidienne de l'entreprise et de projets sociétaux spécifiques Contribuer au développement de l'écosystème global dont l'entreprise fait partie 	New	
Encourager et dupliquer les projets sociétaux à l'initiative de nos salariés dans le monde (Danone Supporting Life)	<ul style="list-style-type: none"> Développer des projets Danone Supporting Life reposant sur un triple bénéfice (un projet en faveur de la société civile, un engagement des salariés de Danone et une réponse à un enjeu «business») qui soutiennent la mission de Danone via des partenariats efficaces avec des ONG Transformer les 93 initiatives sociétales recensées dans le groupe en 2008 en programmes durables et impactants autour du triple bénéfice 	New	
LES COMMUNAUTÉS SCIENTIFIQUES ET LES PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ			
Promouvoir le développement et le partage des connaissances scientifiques	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir la recherche en nutrition, à travers des bourses, prix, chaires, partenariats Promouvoir les échanges à travers des symposia, conventions, etc 		
Promouvoir auprès des professionnels de la santé la formation à la nutrition	<ul style="list-style-type: none"> Publier des lettres d'information, organiser des conférences et de programmes de formation, mettre à disposition des outils de e-learning, etc 		
Soutenir les organisations (ONG) engagées dans la lutte contre l'obésité	<ul style="list-style-type: none"> Attribuer chaque année depuis 2006 des Danone Next Generation Nutrition Grants (4 prix pour un montant total de 85 000 euros / an) 	4 prix 85 000 euros	

PERFORMANCE 2009 ET NOS RÉALISATIONS 2009 MARQUANTES	NOS ENGAGEMENTS 2010 ET PERSPECTIVES
<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du Fonds Danone Ecosystème (validé par l'assemblée générale des actionnaires en avril 2009 avec une dotation de 100 millions d'euros) destiné à aider les entreprises partenaires ou des potentiels partenaires de Danone dans le développement d'initiatives économiques créant de la valeur sociale • Trois champs d'actions : développer l'emploi, l'employabilité et le micro-entrepreneuriat • Une trentaine de projets sont en cours de construction, à fin décembre 2009, 2 projets ont été approuvés (les coopératives agricoles regroupant près de 1 200 fermiers en Ukraine avec l'ONG Heifer, et un système de distribution de proximité à vélo dans Paris en partenariat avec Ares (La Petite Reine, entreprise d'insertion) créant lors d'une première phase pilote une dizaine d'emplois dont la majorité en insertion) 	<p>Objectifs 2010 et 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le nombre de programmes actifs, faciliter la réplcation de certaines initiatives (partenariat avec les petits exploitants agricoles, organisation du réseau de collecte du plastique dans certains pays) • S'appuyer sur un réseau solide d'organisations à but non lucratif dont les ONG et professionnaliser les équipes en charge de ce type de projets • Mesurer l'impact des projets par une démarche commune • Mieux communiquer en interne et en externe sur les différentes initiatives et leurs apprentissages
<ul style="list-style-type: none"> • Identification de 47 projets «triple bénéfice» dans la plate-forme Danone Supporting Life principalement autour de l'éducation nutrition / santé, l'aide au réseau des banques alimentaires, l'accès à l'eau mais aussi de la protection de l'enfance dans le pôle nutrition infantile • 21 filiales ont initié des projets sociétaux et ont été candidates à l'award dédié au programme sociétal (prix interne Danone) 	<p>Objectif 2010 - 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer 60 programmes «triple bénéfice» actifs et renforcer les 4 axes engagés en 2009 • Mobiliser plus encore les salariés de Danone, augmenter les savoir-faire autour des actions impliquant le consommateur, animer le réseau des chefs de projets • Mesurer l'impact des projets au travers d'un outil commun
<ul style="list-style-type: none"> • 60 bourses / prix (1 million d'euros) des Instituts Danone, 8 bourses Fondation de Recherche Nutricia (400 000 euros) • Remise du 7^e Prix Danone International de Nutrition (120 000 euros) au Professeur Johan Auwerx (EPLF, Suisse) • Organisation de la Convention Probiotiques à Shanghai (120 participants) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Près de 1700 ateliers pratiques (nutrition, probiotiques, santé cardiovasculaire, hydratation, nutrition infantile, nutrition clinique, etc.) organisés par les divisions Produits laitiers, Eaux, Nutrition Médicales et Infantiles et par les Instituts Danone • Plusieurs publications des Instituts Danone (actes de symposia, ouvrages de référence dont les Nouveaux Apports Nutritionnels Conseillés pour la population Mexicaine de l'ID Mexique, Taille des portions pour l'alimentation en Turquie de l'ID Turquie, newsletters en France, Espagne, Chine, Japon, etc.) • Programme «Surveillons sa corpulence» de l'Institut Danone France, outils d'aide à la pratique pour les professionnels de santé pour le dépistage des enfants à risque d'obésité (1 000 kits diffusés en 2009, 14 000 kits diffusés depuis 2004). Website : www.institutdanone.org 	
<ul style="list-style-type: none"> • 4 prix remis à : <ul style="list-style-type: none"> - l'Ohio FFA Foundation (Columbus, Ohio) : proposer à 12 000 enfants des menus plus équilibrés, ainsi que des programmes d'éducation nutritionnelle - la IJ & Jean Wagner Jewish Community Center (Salt Lake City, Utah) : mise en place, dans des écoles maternelles et primaires, d'ateliers de cuisine, d'activités sportives et de cours d'éducation alimentaire - le Tarrents Area Food Bank (Ft Worth, Texas) : cours de cuisine aux familles défavorisées dans un souci d'excellente nutritionnelle - le Cornell Cooperative Extension (Westchester, NY) : programmes d'éducation nutritionnelle pour environ 240 écoles primaires dans le but d'augmenter la consommation de fruits et légumes : et création de jardins dans les écoles afin de produire des fruits et légumes et d'apprendre à les cuisiner 	



Performances

Profil de l'entreprise et paramètres du rapport

141
**PROFIL DE
L'ENTREPRISE**

143
**PARAMÈTRES
DU RAPPORT**

148
INDEX ET CONTENU DU GRI

159
AVIS KPMG

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 page 148 du présent rapport.

Ce rapport couvre la performance économique, sociale et environnementale de Danone au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2009. 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 notre organisation économique, environnementale et sociale. Les indicateurs sont présentés en respectant les intitulés de la GRI 3 (exemple : EC2. Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liées aux changements climatiques).

Ils répondent, par ailleurs, aux informations demandées par l'article 116 de la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) 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.

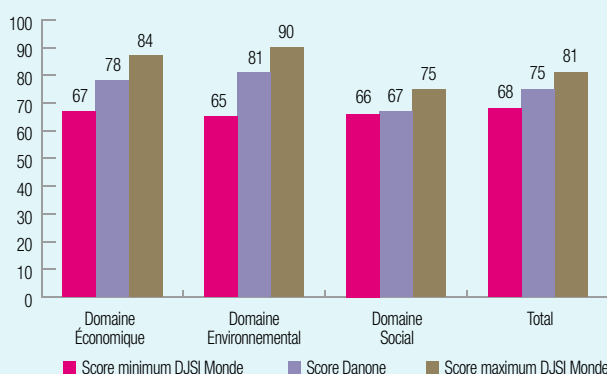
Une partie des données sociales et environnementales publiées dans ce document a été vérifiée par KPMG Audit et fait l'objet d'un avis publié en pages 159 à 161.

Le précédent rapport qui couvrait la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008 avait été publié pour l'Assemblée Générale des actionnaires, qui a eu lieu le 20 avril 2009. Les chiffres et informations communiqués dans le cadre du présent rapport le sont, sauf indications contraires, sur un périmètre mondial de sociétés contrôlées par Danone (liste des sociétés consolidées dans le document de référence), le document

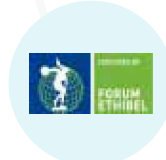
de référence et le rapport économique et social étant complémentaires et téléchargeables sur le site internet <http://www.danone.com>.

Récompenses reçues au cours de la période de reporting

Scores de Danone par domaines à l'index DJSI 2009 (en %)



- Danone a été sélectionné dans le «**Dow Jones Sustainability Index**» (DJSI) pour la onzième année consécutive. Il figure, par ailleurs, dans les principaux index de développement durable : **Ethibel Sustainability Index** et **ASPI Eurozone** (Danone est classé n°1 du secteur food à l'index 2009).
- Danone figure dans le palmarès 2009 des «100 entreprises les plus durables au monde» de l'agence de notation extra financière Innovest.



Performances

Profil de l'entreprise et paramètres du rapport

- Danone a reçu le 1^{er} prix européen de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) décerné par «Orga Consultants» et EI Consulting group (groupement européen de cabinets conseil en stratégie) parmi 21 entreprises européennes concourant devant un jury de personnalités des sphères économiques, associatives et politiques européennes.
- En 2009, plusieurs filiales du groupe ont été élues Great Place to Work: Danone Waters et Dairy UK ont été classés n°1 en Angleterre, Danone Place (siège) n°3 en France et Danone Espagne dans le top 10 du classement espagnol
- Le prix de la Fondation Isica a été décerné pour le programme Health@work des filiales Danone Place (siège) et Danone Research.
- Danone a été reconnu dans le rapport Oddo Securities de février 2009 intitulé «Obésité, un enjeu global qui ne connaît pas la crise». Ce rapport analyse les réponses apportées par les principales entreprises européennes des secteurs alimentaires, pharmaceutiques et des équipements sportifs. Danone est classé parmi les 10 valeurs offrant les meilleures opportunités d'investissement et parmi les quatre entreprises éligibles à leur univers ISR Europe.

Paramètres du rapport

Cette partie du rapport correspond aux indicateurs GRI 3.1 à 3.11 (*voir index GRI page 148 du rapport*).

Périmètre de consolidation

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

Les indicateurs sociaux 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).

Les indicateurs sécurité couvrent également l'ensemble des filiales de Danone consolidées par intégration globale à l'exception de certaines entités qui ne sont pas encore intégrées au reporting sécurité en 2009.

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

Sur ce périmètre, les données sociales et les données environnementales 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. Pour les données sociales et de sécurité, il est calculé sur la base de l'effectif total inscrit à fin 2009.

Pour les données environnementales, il est calculé sur la base du pourcentage de sites ayant des données reportées. A titre indicatif, un taux de couverture relatif au chiffre d'affaires annuel est aussi calculé.

Variations de périmètre

Les variations de périmètre sont liées à des créations, des acquisitions, des cessions ou liquidations de filiales. Pour maintenir un périmètre comparable d'une année à l'autre, 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.

Choix des indicateurs

Le choix des indicateurs sociaux présentés :

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

Le choix des indicateurs environnementaux présentés :

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

Paramètres du rapport

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. En 2007, un guide technique environnemental a été finalisé, définissant l'ensemble des indicateurs. Celui-ci est fourni en français, anglais et espagnol aux responsables environnement de chaque site industriel.

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 et de sécurité sur la totalité des entités de Danone. Par ailleurs, les indicateurs sécurité sont suivis et consolidés au niveau groupe chaque mois sous un format spécifique (baromètre Sécurité). En cas de différences observées entre les données Ressources Humaines comptabilisées avec l'outil Magnitude et le baromètre sécurité de la Direction des Affaires Sociales, la règle retenue est de prendre en compte les données suivies par la Direction des Affaires Sociales.
- **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 pour les indicateurs suivants sont précisées.

Effectifs

- Une fraction non significative de l'effectif manager n'est pas collectée dans le cadre de la remontée des données (quelques cas de salariés en mobilité internationale détachés dans d'autres entités du groupe).
- Les contrats à durée déterminée et les mouvements internes au groupe ne sont pas pris en compte dans les entrées / sorties.
- La prise en compte des congés longue durée n'est pas toujours appliquée de façon homogène par les différentes filiales.

Par ailleurs, suite aux travaux de vérification des données sociales de 2007 et 2008, les définitions concernant les effectifs et la formation ont été précisées :

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 compte sont les heures travaillées réelles ; par défaut, ce sont les heures travaillées théoriques qui sont prises en compte sur la base d'un temps de travail de 40 heures par semaine. Les indicateurs relatifs aux accidents du travail couvrent aussi les accidents touchant le personnel intérimaire intervenant sur les sites.

Les accidents de trajet domicile-lieu de travail ne sont pas pris en compte dans cet indicateur. Le périmètre correspondant aux indicateurs hygiène et sécurité correspond au baromètre sécurité de Danone, soit 98% de l'effectif total inscrit au 31/12/2009.

Consommation de matières premières

Cet indicateur est estimé à l'échelle monde sur la base des informations consolidées fournies par la Direction des Achats via le reporting financier (outil Magnitude). Les données monétaires sont converties en tonnages avec l'utilisation de prix moyens. Il regroupe les achats de lait, de sucre, de produits laitiers, les fruits, les farines, les matières grasses et le chocolat.

Consommation d'emballages

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.

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 pondérées 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

Paramètres du rapport

de compteurs. Les définitions et la manière de prendre en compte les différents usages de l'eau (dont les déverses, eaux pompées et rejetées à la rivière), sont précisés dans le guide technique environnemental et l'outil informatique spécifique développé par la société Enablon. La méthode de calcul retenue par le groupe est de soustraire les quantités d'eau entrant dans la composition des produits (eau embouteillée notamment) de la quantité d'eau prélevée sur le milieu naturel, mais des écarts de méthode peuvent subsister dans certaines filiales.

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 du site de production (estimation et déduction de la part des quantités d'énergie consommées par les locaux non industriels attenants au site de production).

Emissions atmosphériques de CO₂

Pour les émissions directes, elles sont calculées à partir de la méthodologie et des données du Greenhouse Gas Protocol Initiative en fonction des facteurs d'émission par combustible. A préciser que les émissions de gaz à effet de serre liées aux gaz réfrigérants (CFC, HFC et HCFC) et halons sont calculées sur la base des quantités de gaz rechargées dans les installations -rechargement ayant lieu en règle générale tous les deux ans- et des pouvoirs de réchauffement globaux (PRG) de l'IPCC*.

A chaque famille de gaz réfrigérants (CFC, HFC et HCFC) est affecté un unique PRG correspondant à la valeur du PRG du gaz le plus couramment utilisé sur les sites du groupe. En ce qui concerne les émissions liées aux halons, le PRG pris pour référence est celui le plus élevé parmi ceux de la catégorie.

Les émissions indirectes résultant d'autres sources d'énergie achetées à l'extérieur sont évaluées en fonction de facteurs d'émission spécifiques par site. Les émissions d'autres gaz à effet de serre ne sont pas significatives par rapport à celles du CO₂. Celles provenant du transport de flux de matières ne sont pas incluses dans ce total. Pour l'énergie et le CO₂, il s'agit majoritairement des données des sites industriels mais pour certains sites, les indicateurs intègrent également les données relatives à une base logistique attenante au site industriel.

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.

* L'IPCC est l'Intergovernmental Panel on Climate Change ou groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Les PRG utilisés pour le calcul des émissions correspondent respectivement aux données du référentiel IPCC 2007, Global Warming Potential Time horizon 100 years pour les émissions 2009 et à celles du référentiel IPCC 2001 pour les émissions 2008.

Consolidation et contrôles internes


La Direction des Ressources Humaines de Danone et la Direction Environnement de Danone, au sein de la Direction de la Responsabilité Sociale, 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.

Pour les données sociales, ces dernières sont collectées filiale par filiale. En règle générale, les données reportées sont issues des systèmes de paie mis en place dans les filiales. Une première validation est réalisée par le Directeur des Ressources Humaines de la filiale, avant consolidation dans l'outil Magnitude.

Pour les données environnementales, ces dernières 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.

Lors de la consolidation, des contrôles de cohérence sur les données sont réalisés par la Direction des Ressources Humaines et la Direction Environnement du groupe. Ces contrôles impliquent notamment des comparaisons avec les résultats de l'année précédente et le calcul de ratios spécifiques pour détecter les anomalies. Tout écart jugé significatif est investigué et, le cas échéant, corrigé.

Contrôles externes

Afin d'obtenir un avis externe sur la fiabilité et la robustesse de nos processus de remontée des données extra-financières, nous avons demandé à KPMG Audit de vérifier une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux figurant dans le présent rapport et identifiés avec le symbole suivant : 

Leur rapport d'examen, détaillant les travaux effectués ainsi que leurs commentaires et conclusions, figure en pages 159 à 161.

Par ailleurs, KPMG Audit a vérifié les auto-évaluations de la démarche Danone Way et des indicateurs environnementaux et sociaux présents dans ce rapport selon la norme internationale d'audit ISAE 3000 spécifique aux informations extra-financières.

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 2009.

Performances

Index et contenu du GRI

	Page du rapport	Périmètre	Page du DDR
1. STRATÉGIE ET ANALYSE			
1.1 Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation	5	F	
1.2 Description des impacts, risques et opportunités majeurs	8 - 125	F	
2. PROFIL DE L'ENTREPRISE			
2.1 Nom de l'organisation	143	F	
2.2 Principaux produits et / ou services et marques correspondantes		F	19/26 - 31
2.3 Structure opérationnelle de l'organisation, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises		F	149 - 155
2.4 Lieu où se trouve le siège de l'organisation		F	15
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	20 - 25
2.6 Nature du capital et forme juridique		F	15
2.7 Marchés où l'organisation opère avec répartition géographique, secteurs desservis et types de clients ou bénéficiaires		F	147 - 148
2.8 Taille de l'organisation		F	84
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	15 - 17
2.10 Récompenses reçues en cours de la période de reporting	141 - 142	F	
3. PARAMÈTRES DU RAPPORT			
Profil du Rapport			
3.1 Période considérée (par exemple exercice comptable, année calendaire) pour les informations fournies	141	F	
3.2 Date du dernier rapport publié, le cas échéant	141	F	
3.3 Cycle considérée (annuel, biennal, etc)	141	F	
3.4 Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport ou son contenu (dernière page de notre rapport) Champs et périmètre du rapport	4 ^e couv.	F	
Champ et périmètre du Rapport			
3.5 Processus de détermination du contenu du rapport	141 - 147	F	
3.6 Périmètre du rapport (pays, divisions, filiales, installations en crédit-bail, coentreprises, fournisseurs, par exemple)	143 - 147	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	Périmètre	Page du DDR
3.7	Indication des éventuelles limites spécifiques du champ ou du périmètre du rapport	143 -147	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	144	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	141 -147	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	141 -147	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	141 -147	F
Index du contenu GRI			
3.12	Tableau identifiant l'emplacement des éléments d'information requis dans le rapport	148 -157	F
Validation par des tiers			
3.13	Politique et pratique courante visant la validation du rapport par des personnes externes à l'organisation	158 -161	F
4. GOUVERNANCE, ENGAGEMENTS ET DIALOGUE			
Gouvernance			
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation y compris les comités relevant des plus hauts organes de gouvernance (conseil d'administration ou assimilé), responsables de tâches spécifiques		F 56 -58 71 - 82
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 57
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 57
4.4	Mécanisme permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au conseil d'administration		NR
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 59 - 70 88 - 90
4.6	Processus mis en place par le conseil d'administration pour éviter les conflits d'intérêt		F 65 - 70 198 - 199
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	29 - 30	F 71 - 77

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

Performances

Index et contenu du GRI

		Page du rapport	Périmètre	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	75
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	52 - 69	F	76 - 82
4.10	Processus d'évaluation de la performance propre du conseil d'administration, notamment du point de vue économique, environnemental et social		F	76
Engagements externes				
4.11	Explications sur la position de l'organisation quant à la démarche ou au principe de précaution et sur ses actions en la matière		NR	
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		F	
4.13	Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts		F	
Dialogue avec les parties prenantes				
4.14	Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation: Exemple de groupes de parties prenantes: les communautés, la société civile, les clients, les actionnaires, les fournisseurs et les salariés, autres travailleurs et leurs syndicats		F	
4.15	Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer	166 - 167	F	
4.16	Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes	166 - 167	F	
4.17	Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu	166 - 167	P	
5. APPROCHE MANAGÉRIALE ET INDICATEURS DE PERFORMANCE				
5.1. VOLET ÉCONOMIQUE				
Performance économique				
EC1	Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs	169	F	105, 108 158 - 159 169 - 170
EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques	169 - 171	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	Périmètre	Page du DDR
EC3	Etendus de la couverture des retraites avec des plans de retraite à prestations définies (de base)	172	F	
EC4	Subventions et aides publiques significatives reçues	173	NR	
Présence sur le marché				
EC5	Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	173	F	
EC6	Politique, pratiques et part de dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels	174	NR	
EC7	Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	174	F	
Impacts économique et indirects				
EC8	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit	175	NR	
EC9	Compréhension et description des impacts économiques	176 - 177	P	
5.2. VOLET ENVIRONNEMENTAL				
Matières				
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	182	P	
EN2	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées	182	NR	
Energie				
EN3	Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire	183	P	
EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par sources d'énergie primaire	183	P	
EN5	Energie économisée grâce à l'efficacité énergétique	184	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	184	P	
EN7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues	185	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

Performances

Index et contenu du GRI

		Page du rapport	Périmètre	Page du DDR
Eau				
EN8	Volume total d'eau prélevé, par sources	186	P	
EN9	Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements	187	P	
EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	187	F	
Biodiversité				
EN11	Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zone riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	188 - 189	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	190 - 191	F	
EN13	Habitats protégés ou restaurés	191	NR	
EN14	Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité	192	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	193	NR	
Emissions, effluents et déchets				
EN16	Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)	193 - 194	P	
EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)	195 - 196	P	
EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues	197	P	
EN19	Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids	197	P	
EN20	Emissions de Nox, Sox et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids	197	P	
EN21	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination	198	P	
EN22	Masse totale des déchets, par type et par mode de traitement	198	P	
EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs	199	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	199	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	199	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	Périmètre	Page du DDR
Produits et services				
EN26	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci	200 - 203	P	
EN27	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	204	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	205	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	206 - 207	F	
Généralités				
EN30	Total des dépenses environnementales par type	207	F	
5.3. VOLET SOCIAL				
Emploi				
LA1	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique	211 - 216	F	
LA2	Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique	216	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	217	NR	
Relations entre la direction et les salariés				
LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective	218	P	
LA5	Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	218	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

Performances

Index et contenu du GRI

		Page du rapport	Périmètre	Page du DDR
Santé et sécurité au travail				
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	219	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	219	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	220	P	
LA9	Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats	220	NR	
Formation et éducation				
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle	221 - 222	P	
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	222 - 224	F	
LA12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretien d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques	224 - 226	P	
Diversité et égalité des chances				
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité	226 - 228	P	
LA14	Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle	229 - 230	P	
5.4. VOLET DROITS DE L'HOMME				
Pratiques d'investissement et d'achat				
HR1	Pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point	233 - 234	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	234 - 237	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	237	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	Périmètre	Page du DDR
Non discrimination			
HR4 Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises	238	F	
Liberté syndicale et droit de négociation			
HR5 Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit	238	F	
Interdiction du travail des enfants			
HR6 Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail	239	F	
Abolition du travail forcé ou obligatoire			
HR7 Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire; mesures prises pour contribuer à abolir ce type de travail	239	F	
Pratiques de sécurité			
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	240	F	
Droits des populations autochtones			
HR9 Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesures prises	240	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

Performances

Index et contenu du GRI

		Page du rapport	Périmètre	Page du DDR
5.5. VOLET SOCIÉTÉ CIVILE				
Communautés				
S01	Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés	243 - 244	F	
Corruption				
S02	Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption	246	P	
S03	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation	246	P	
S04	Mesures prises en réponse à des incidents de corruption	246	F	
Politiques publiques				
S05	Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying	247	F	
S06	Total des contributions versées en nature et en espèces aux parties politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays	247	F	
Comportement anti concurrentiel				
S07	Nombre total d'actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques; résultats de ces actions	248	F	
Respect des textes				
S08	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations	249	F	
5.6. VOLET RESPONSABILITÉ DES PRODUITS				
Santé et sécurité des consommateurs				
PR1	Etapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité, et en pourcentage de catégories de produits et de services significatives soumises à ces procédures	251 - 256	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	257	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	Périmètre	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	258	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	259	P	
PR5	Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client	259 - 260	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	261 - 262	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	262	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	264	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	265	F	

Performances

Index et contenu du GRI

Validation par des tiers

Politique et pratique courante visant la validation du rapport par des personnes externes à l'organisation

Afin d'obtenir un avis externe sur la fiabilité et la robustesse de nos processus de remontée des données extra financières, nous avons demandé à KPMG Audit de vérifier une sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux figurant dans le présent rapport et identifiés avec le symbole suivant : .

Leur rapport d'examen, détaillant les travaux effectués ainsi que leurs commentaires et conclusions, figure en pages 159 à 161.

Avis KPMG




Groupe Danone

Siège social : 17, boulevard Haussmann
75009 Paris

Rapport d'examen de la démarche «Danone Way Fondamentaux» et d'une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux du groupe Danone pour l'exercice 2009

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

- Les politiques et les indicateurs de performance de la démarche «Danone Way Fondamentaux» 2009 («les Résultats») figurant pages 52 à 61 du rapport technique Développement Durable 2009 ;
- Les indicateurs environnementaux⁽¹⁾ et sociaux⁽²⁾ relatifs à l'exercice 2009 («les Données») sélectionnés par le groupe Danone et identifiés par le signe  figurant pages 178 à 209 du rapport technique Développement Durable 2009.

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

La note méthodologique «Paramètres du rapport» figurant pages 143 à 147 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 Fondamentaux» 2009. Les conclusions formulées ci-après portent sur ces seules informations et non sur l'ensemble du rapport technique Développement Durable 2009.

⁽¹⁾ Production totale, nombre total de sites certifiés ISO 14001, consommation d'énergie thermique, consommation d'électricité, consommation d'eau, émissions totales de CO₂, rejet final de DCO et quantité totale de déchets générés (hors boues de STEP).

⁽²⁾ 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 d'examen de la démarche «Danone Way Fondamentaux»
et d'une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux
du groupe Danone pour l'exercice 2009

Nature et étendue des travaux

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à une assurance modérée sur le fait que les Résultats de la démarche «Danone Way Fondamentaux» et les Données 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 Fondamentaux» 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 Environnement, 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 dix Business Units⁽³⁾ pour les données sociales et la démarche «Danone Way Fondamentaux» et, d'autre part dans dix-neuf sites⁽⁴⁾ de ces 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 l'année dernière ;
- Effectué des tests de cohérence sur la consolidation des Données et des Résultats de la démarche «Danone Way Fondamentaux» ;
- Revu les travaux de l'audit interne relatifs à la démarche «Danone Way Fondamentaux».

La contribution des entités sélectionnées représente :

- entre 18% et 41%⁽⁵⁾, à l'exception d'un indicateur, pour les Données environnementales, avec une moyenne de 21%,
- entre 20% et 44% pour les Données sociales, avec une moyenne de 28%,
- et 23% pour les Résultats de la démarche «Danone Way Fondamentaux».

⁽³⁾ Danone Russia, Bonafont, HOD Mexico, Danone France, Milupa Fulda Baby, Milupa Germany Baby, Dannon Company, Danone Mexico, Fontvella et Danone Netherlands.

⁽⁴⁾ Tchekhov, Volga*, Toluca, Monterrey*, Volcanes, St Just, Bailleul*, Ferrières*, Le Molay*, Villecomtal*, La Capelle*, Fulda, West Jordan*, Minster, Irapuato, Amer*, Lanjaron, San Hilario*, Siguenza*.

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

⁽⁵⁾ Le taux de 41% porte sur l'indicateur «Nombre total de sites certifiés ISO 14001» pour lequel des travaux complémentaires ont été menés en phase de consolidation.

Avis KPMG

Rapport d'examen de la démarche «Danone Way Fondamentaux»
et d'une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux
du groupe Danone pour l'exercice 2009

Commentaires sur les procédures


Nous avons constaté les principales évolutions suivantes :

- La démarche «Danone Way Fondamentaux» a été étendue à certaines entités des pôles Baby et Medical ;
- La réconciliation des périmètres sociaux et de sécurité avec le périmètre financier a été formalisée ;
- Nos travaux au niveau des entités sélectionnées ont permis de constater que le Référentiel a été globalement compris et correctement appliqué par les Business Units revues.

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 l'indicateur «Nombre d'heures de formation» afin de garantir une plus grande homogénéité des pratiques du Groupe ;
- Le dispositif interne de contrôle à chaque niveau de collecte et de consolidation, notamment en ce qui concerne les indicateurs environnementaux «Consommation d'eau», «Rejet final de DCO» et «Emissions de CO₂ liées aux réfrigérants», devrait encore être renforcé.

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 178 à 241, identifiées par le signe , et les Résultats de la démarche «Danone Way Fondamentaux» figurant pages 52 à 61 du rapport technique Développement Durable 2009 ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel mentionné.

Paris La Défense, le 15 avril 2010
KPMG Audit - Département de KPMG S.A.

Philippe Arnaud

Associé

Responsable du département

Environnement & Développement Durable



Performances

Gouvernance, Engagements et Dialogue

163
GOUVERNANCE

164
**ENGAGEMENTS
EXTERNES**

166
**DIALOGUE AVEC
LES PARTIES PRENANTES**

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 page 148 du présent rapport.

La stratégie de Danone sur la gouvernance d'entreprise est développée en page 29 du rapport.

4.8

Missions ou 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 de nos relations et de nos impacts avec les parties prenantes de l'entreprise, en amont et en aval (*cf. page 52 du rapport*). 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 (*cf. volets indicateurs de performance relatifs à l'environnement, les droits humains, l'emploi et la formation*).

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 ainsi qu'un réseau externe d'experts internationaux. Les Systèmes de Management de la Sécurité Alimentaire, fondés sur la norme internationale ISO 22000, garantissent une mise en œuvre des mesures de maîtrise des risques dans ce domaine sur l'ensemble des activités. Une revue périodique des risques au niveau des processus clés de chaque filiale (démarche Vestalis) permet également de s'assurer que les précautions sont prises afin de limiter les risques identifiés.

Les aspects Santé et Sécurité liés à cette question sont également développés dans le cadre de l'indicateur PR1.

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 Conduite 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 Développement et de Coopération 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.

Parallèlement, en 2005, les sept Principes Sociaux Fondamentaux issus des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ont été intégrés aux conventions Danone - Union Internationale des Travailleurs de l'Agro-alimentaire (UITA). Au-delà de ses filiales, Danone a souhaité étendre ces Principes Sociaux Fondamentaux à l'ensemble de ses fournisseurs (Programme RESPECT).

Ces engagements sont ancrés dans les valeurs de Danone et sont 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.

Danone est adhérent au Global Compact des Nations-Unies depuis 2003.

En 2009 l'engagement de Danone au Global Compact des Nations Unies a été reconfirmé. La lettre de l'engagement est jointe au présent rapport.

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. Le groupe participe activement aux travaux de ces associations tant au niveau local que central (corporate). A titre d'exemple, Danone ou ses filiales sont membres de toutes les associations de l'industrie alimentaire dans l'union Européenne 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, autres travailleurs et leurs syndicats

Cf indicateur 4.13

4.15

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

4.16

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

4.17

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

L'écoute des parties prenantes est une composante clé de la stratégie de développement durable de Danone pour connaître les attentes de ses clients, ses consommateurs, ses salariés, ses fournisseurs, des scientifiques, des riverains de ses implantations, des représentants des pouvoirs publics et des organisations non gouvernementales. La stratégie de dialogue avec les parties prenantes est développée en page 49 du rapport.

L'approche de Danone est de favoriser le dialogue avec les parties prenantes au niveau local des filiales ; le groupe ne consolide pas en central toutes les actions menées par ses différentes filiales dans ce domaine.

L'approche de Danone s'appuie sur des outils spécifiques de dialogue pour accompagner les filiales dans leurs interactions avec les différentes parties prenantes au niveau local.

-
- l'outil «sustainability mapping» permet de faire une analyse des enjeux et des attentes des parties prenantes de l'entreprise. Il présente également les bonnes pratiques existantes dans différents pays du groupe. L'ensemble des filiales sont invitées à compléter le «sustainability mapping» tous les ans ; celui-ci fait partie de l'évaluation des fondamentaux de Danone Way.
 - parallèlement, une formation à l'environnement local a été développée à l'attention des directeurs d'usine.

Développée à l'origine en France, elle a été déployée en 2008 dans la zone Europe de l'Est. Elle permet de :

- communiquer sur le rôle et les responsabilités des Directeurs d'usine vis-à-vis de l'environnement local,
- d'identifier les principales parties prenantes,
- de construire les bases des plans d'action pour chaque usine.

D'autre part, depuis 2007, Danone organise une fois par an un «**Social Innovation Lab**» qui réunit entre 100 et 200 personnes, salariés et parties prenantes, pour échanger sur les enjeux du développement durable, la stratégie de Danone et pour développer une démarche de co-construction et de dialogue avec les parties prenantes.

En 2009, la 3^e édition du lab dont le thème était la co-création, a réuni plus de 100 salariés du monde entier et une vingtaine d'acteurs de la solidarité (ONG, entrepreneurs sociaux, organisations internationales...). Ils ont échangé leurs points de vue sur la co-création, notamment sur les apports de chacun, les challenges et opportunités de la mutualisation des ressources et compétences; l'objectif de ces échanges est de développer avec les ONG ou d'autres partenaires de la société civile des modèles à valeur ajoutée économique et sociétale.



Indicateurs de Performance

Économique

169
**PERFORMANCE
ÉCONOMIQUE**

173
**PRÉSENCE
SUR LE MARCHÉ**

175
**IMPACTS ÉCONOMIQUES
ET IMPACTS INDIRECTS**

Performance Économique

EC1

Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs 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 rapporter au Document de Référence, chapitres 20.1, 20.2.1 et 20.2.2.

Des informations plus détaillées sur la performance économique de Danone sont disponibles dans le Document de Référence 2009 de Danone.

EC2

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

La politique environnementale du groupe a pour but de répondre aux attentes des différentes parties prenantes dans ce domaine, notamment des consommateurs (qui sont de plus en plus attentifs à l'impact environnemental des produits), tout en maîtrisant les différents types de risques.

Risques liés aux réglementations environnementales

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.

En Europe, ces activités sont notamment soumises à l'obtention d'autorisations d'exploitation ou à déclaration préalable, en application de la législation relative aux installations classées pour la protection de l'environnement et, dans les autres pays, en application des réglementations similaires.

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. 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. Cinq sites du groupe situés dans l'Union Européenne sont ainsi soumis à quotas (dont l'impact sur la

Performance Économique

situation financière du groupe n'est pas significatif), les autres sites ayant actuellement une dimension inférieure au seuil minimum d'éligibilité. Si Danone 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 sur différents domaines, comme la recherche, l'éducation et toute autre action susceptible de favoriser la réduction de l'impact environnemental. Les plans d'actions sur l'environnement sont détaillés au paragraphe 8.2 du Document de Référence 2009.

Aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2009.

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

Les préférences d'achat des consommateurs 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 des préférences 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, Danone 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.

Autres risques

Les principaux autres risques sont ceux liés à la pollution de l'eau (pollution essentiellement organique et biodégradable), aux installations frigorifiques (ammoniaque 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'un accident ou d'une pollution importante, les résultats pourraient être négativement affectés.

La mise en place d'outils de mesure de l'impact environnemental

L'approche du groupe sur les problématiques environnementales est liée à ses métiers ainsi qu'à sa mission. L'environnement et les matières premières naturelles se situent en effet en amont de l'activité nutritionnelle du groupe qui utilise ces matières pour les transformer et commercialiser des produits à forte composante nutrition / santé.

Depuis de nombreuses années, le groupe a cherché à améliorer la sécurité alimentaire et la qualité des matières premières. Il met en place actuellement des modèles industriels et agricoles pérennes respectueux de l'environnement, ce qui permet de réduire l'empreinte de ses activités sur l'ensemble de la chaîne.

Par ailleurs, depuis 2000, pour anticiper le renforcement éventuel des mesures liées au changement climatique, le groupe a mis en place un plan à 10 ans de réduction de son impact environnemental. Depuis 2008, ce plan a été renforcé et inclut :

- le développement d'un outil de mesure des empreintes carbone et eau, qui a été déployé dans l'ensemble des filiales du groupe. En particulier, l'empreinte carbone estimée des produits du groupe dans le monde (scope 3 UNFCCC) représente un impact total d'environ 17 millions de tonnes équivalent CO₂ (soit 0,003% des émissions mondiales de carbone). Compte tenu de la nature de ses activités, l'impact environnemental direct lié à l'activité industrielle du groupe (énergie et pertes industrielles) est très limité, à hauteur de 11% des émissions totales de carbone du groupe. Les produits agricoles utilisés par le groupe représentent 58% de ces émissions. Le solde correspond à l'emballage et au transport des produits du groupe ;
- la mise en œuvre d'actions de réduction : entre autres, l'emballage (15% de l'empreinte des produits) fait l'objet d'actions de prévention des ressources (réduction à la

source et conception du mix emballage), de promotion du recyclage et de la réutilisation de matières recyclées ; le transport (10% de l'empreinte des produits) fait l'objet d'optimisation des types de transports utilisés, notamment par le recours accru au fret ferroviaire. Ces deux domaines sont, pour le groupe, de nature à renforcer l'implication de l'ensemble des fournisseurs sur ce risque. En 2008, le groupe a initié une démarche d'implication des fournisseurs globaux afin de les engager à mesurer et réduire leur impact (plan à 3 ans) ;

- la prise d'engagements en matière d'actions de compensation volontaire des émissions de gaz à effet de serre. En particulier, au travers de ces actions, la Direction Nature de Danone participe à des projets de restauration de mangroves au Sénégal en collaboration avec des ONG et la population locale.

Performance Économique

EC3

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

Plus de 210 cadres ayant le statut de Directeur de Danone, 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.

Le montant provisionné au titre de ce régime représente l'engagement du groupe au 31 décembre 2009 pour le versement d'une rente viagère calculée avec une espérance de vie évaluée sur la base des tables par génération.

Au 31 décembre 2009, 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 49,9 millions d'euros, étant précisé que ce montant tient compte des nouvelles charges applicables à compter de 2010 (selon les dispositions de la Loi de Financement de la Sécurité Sociale 2010).

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) a été de 0,6 million d'euros en 2009.

Présence sur le marché

EC4

Subventions et aides publiques significatives reçues

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

SUPP EC5

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

Le suivi des niveaux de rémunérations par rapport au marché local (salaire minimum) est effectué dans le cadre de la démarche d'autoévaluation Danone Way. En 2009, les filiales du groupe estiment qu'en moyenne 96% de leurs salariés bénéficient d'une rémunération supérieure au salaire minimum local. L'objectif de Danone est d'atteindre 100%.

Le groupe collecte des données qui permettent de mesurer l'application des instructions en matière de rémunération, pays par pays, pour la partie la moins qualifiée de ces catégories, les opérateurs de base.

L'objectif du groupe est de se situer dans les bonnes pratiques des pays concernés pour des activités équivalentes.

Indicateurs de Performance Économique

Présence sur le marché

EC6

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

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

EC7

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

Danone est présent dans une soixantaine de pays sur les 5 continents, et démarre de nouvelles activités chaque année dans de nouveaux pays. Dans ce contexte, Danone poursuit sa politique d'embauche locale avec, fin 2009, 74% des cadres dirigeants embauchés localement (vs. 70% fin 2008), soit plus de 650 personnes sur un total de 880 et un objectif inchangé d'atteindre 80% fin 2012.

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 (sous-nutrition et obésité).

La plateforme Danone Supporting Life (*cf. page 118*) regroupe les différentes initiatives locales des filiales en faveur des communautés en cohérence avec cet engagement de Danone.

Sur 47 initiatives Danone Supporting life identifiées en 2009, 28 portent sur des questions d'éducation nutrition / santé et d'amélioration du bien être des enfants et 12 sur l'accès à l'eau (ex : programme Volvic 1 litre pour 10 litres) et à des produits alimentaires pour les personnes en difficultés par le réseau des banques mondiales alimentaires.

Quelques exemples d'initiatives pour illustrer cet engagement :

- L'initiative «Share your meal» (partagez votre repas) initiée par Danone Pologne en partenariat avec des ONG locales telles que les banques alimentaires. Elle permet de nourrir des enfants souffrant de malnutrition, elle a à ce jour permis de distribuer plus de 8 millions de repas.
- En Indonésie, la filiale Sari Husada a lancé un programme sur la nutrition infantile appelé «Srikandi». L'idée est de construire une collaboration entre les sages-femmes et la

communauté pour aider à diminuer la mortalité infantile et à améliorer la santé des mamans. Plus de 6000 sages-femmes sont ainsi impliquées.

Par ailleurs les Instituts Danone, organisations à but non lucratif, rassemblent 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)

Chaque année, l'ensemble des 18 Instituts Danone attribuent une soixantaine de bourses et de prix destinés à soutenir la recherche en nutrition, pour un montant total d'un million d'euros. 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, professionnels de l'éducation, etc. des dernières avancées scientifiques en nutrition.

Par exemple, en 2009, l'Institut Danone turc a fait paraître un ouvrage de référence sur la taille des portions alimentaires pour la population turque, tandis que l'Institut Danone mexicain a publié les nouveaux Apports Nutritionnels Recommandés pour la population mexicaine, un ouvrage issu d'un travail d'une cinquantaine d'experts locaux et approuvé par le Ministère de la Santé mexicain.

Plus d'infos sur: www.danoneinstitute.org

Impacts économiques et impacts indirects

EC9

Compréhension et description des impacts économiques

Avant d'être internationale, une grande entreprise est d'abord locale. Usines, bases logistiques et sièges sociaux vivent avec les territoires sur lesquels ils sont implantés.

Les enjeux sont économiques (salaires versés, achats et sous-traitance, impôts locaux...), mais 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 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 les 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 engagé dans ses filiales de nombreuses actions (l'APIEME à Evian, CEPV à Volvic, Usine AQUA de Klaten...) visant le 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 Ecosystème .

Le 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.

Le Fonds alimenté par une dotation initiale de 100 millions d'euros, bénéficiera d'un abondement annuel de un pourcent du bénéfice net. Il financera 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 ce jour, deux projets ont été financés et mis en œuvre par le Fonds dans deux pays et deux secteurs différents :

Proximity en France

Le premier investissement du Fonds a été récemment réalisé dans une entreprise d'insertion, La Petite Reine, spécialisée dans le transport écologique de marchandises en vélos triporteurs. Cette initiative consiste à mettre en place un nouveau service de distribution à destination des commerces de proximité indépendants tout en favorisant la réinsertion des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi. Ce projet, déployé à Paris, pourrait être étendu à d'autres villes françaises.

Ukraine Milk Communities

Le Fonds a également commencé à financer un projet d'investissement dans la filière lait en Ukraine. Cette initiative, située en amont des activités de Danone, consiste à renforcer l'activité des petits producteurs laitiers en les regroupant au sein de coopératives agricoles. Ces coopératives, localisées à proximité des usines de Danone Ukraine, fourniront aux fermiers du matériel de traite et de stockage pour améliorer la qualité et la productivité laitières, des formations agricoles pour développer la compétence des fermiers et des services agricoles communs pour optimiser les coûts. Ce projet contribue ainsi au renforcement et à valorisation de l'ensemble de la production agricole.

Indicateurs de Performance

Environnementale

179
OBJECTIFS 2000-2010

182
MATIÈRES

183
ÉNERGIE

186
EAU

188
BIODIVERSITÉ

193
**ÉMISSIONS, EFFLUENTS
ET DÉCHETS**

200
PRODUITS ET SERVICES

205
RESPECT DES TEXTES

206
TRANSPORT

208
LA GOUVERNANCE

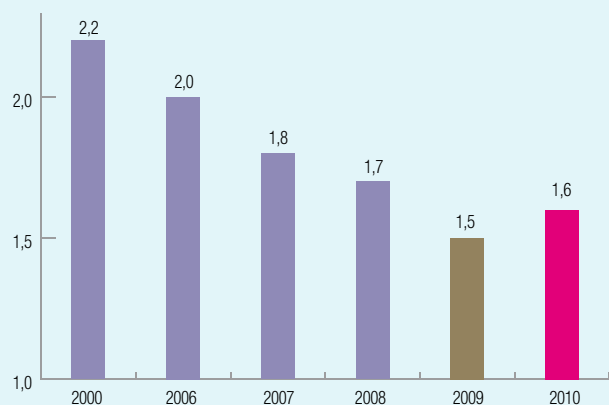
Objectifs 2000-2010

En 2001, des objectifs chiffrés ont été fixés pour l'ensemble des filiales de Danone 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 des produits, et un niveau de valorisation des déchets à 80%

Consommation globale d'eau dans nos usines

En 2009, la consommation d'eau dans nos usines (1,48 m³/t) a été réduite de -11%, principalement du fait de performances exceptionnelles du pôle Eaux (-13%).

Consommation globale d'eau dans nos usines (en m³/t)

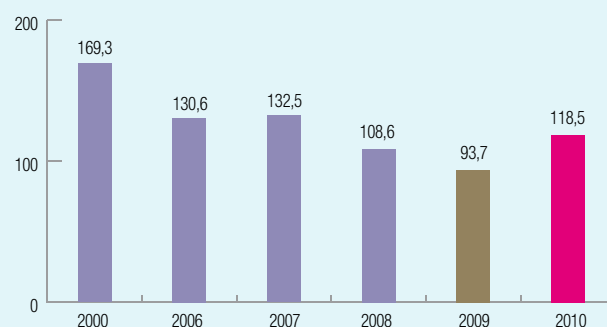


Objectif 2010 vs 2000 : 1,56 m³/t

En conséquence, le groupe atteint et dépasse de près de 6% son objectif à long terme fixé en 2010.

Consommation globale d'énergie thermique dans nos usines

Consommation globale d'énergie thermique dans nos usines (en kWh/t)



En 2009, le groupe, porté par le plan de réduction radicale du CO₂, a réduit l'énergie thermique utilisée dans ses usines à 94 kWh/t, soit une réduction de 16% par rapport à 2008.

Objectif 2010 vs 2000 : 118 kWh/t

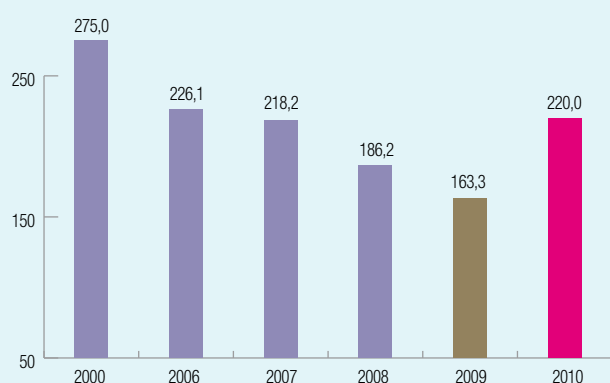
En 2009, l'objectif à long terme du groupe est donc dépassé de 21%. Un nouveau plan directeur pour 2011-2020 sera défini en 2010.

Indicateurs de Performance Environnementale

Objectifs 2000-2010

Consommation globale d'énergie totale dans nos usines

Consommation globale d'énergie totale dans nos usines (en kWh/t)



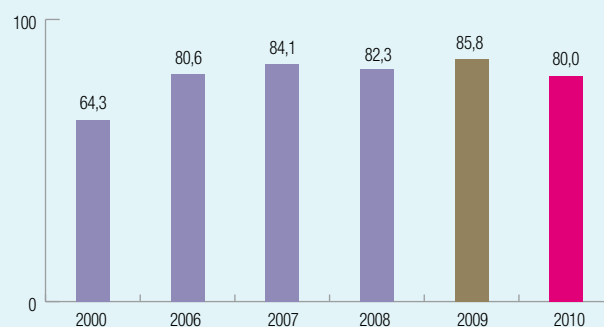
Objectif 2010 vs 2000 : 220 kWh/t

En 2009, l'objectif a été atteint et dépassé de près de 26%.

Déchets valorisés dans nos usines

En 2009, le groupe poursuit l'amélioration de la valorisation des déchets dans les usines et atteint près de 86% de valorisation.

Déchets valorisés dans nos usines (en %)



Objectif 2010 : 80% de valorisation des déchets

En 2009, l'objectif long terme a été atteint et dépassé de plus de 7%.

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 et outils créés à partir de cette norme permettent aux sites industriels d'avancer vers la certification. 85 sites sur 167 ont déjà été certifiés à fin de l'année 2009. Neuf sites sont nouvellement certifiés. Les six autres sites supplémentaires sont liés à la variation de couverture.

Dans les tableaux ci-après, les données 2008 et 2009 communiquées sont les données historiques :

- pour les données 2008, le taux de couverture représente 96% du CA 2008 du groupe
- pour les données 2009, le taux de couverture représente 95% du CA 2009 du groupe.

	2009	2008
Nombre total de sites	167	162
Nombre total de sites certifiés ISO14001*	85 ✓	69
Pourcentage de sites certifiés ISO 14001	51%	43%
Pourcentage de sites ayant reporté des données	86%	84%

✓ Chiffres 2009 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit

* cf Rapport 2008 sur tous les chiffres audités

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

En 2009 les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés à 34 millions d'euros (contre 38 millions en 2008 et 15 millions en 2007), soit environ 5,4% des investissements industriels totaux du groupe. Cette diminution s'explique par le transfert progressif d'investissements structurels sur les stations de traitement des eaux usées vers des investissements de type économies d'énergie et d'eau.

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 les déchets ;
- l'éco-conception des produits et du packaging.

Les dépenses de fonctionnement sont d'environ 34 millions d'euros en 2009 (36 millions d'euros en 2008 et en 2007). Elles comprennent par ordre décroissant, les coûts de traitement industriel (déchets, eau, émissions atmosphériques) et les taxes autres que les cotisations sur les emballages.

Indicateurs de Performance Environnementale

Matières

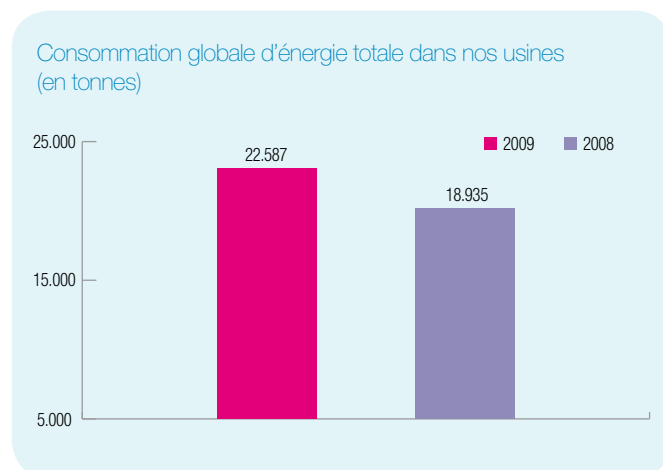
EN1 Consommation de matières en poids ou en volume

	2009	2008	Variation 2008-2009
Production totale (milliers de tonnes)	22 587 ✓	18 935	+19%

✓ Chiffres 2009 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit

La production totale du groupe a varié de 19%, en raison d'une augmentation de la production du pôle Eaux.

Production totale en milliers de tonnes



EN2 Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées

Ce type de données n'est pas consolidé au niveau du groupe. Néanmoins, une grande partie des emballages secondaires en cartons (non en contact avec le produit consommé) sont en carton / papier recyclés. A titre d'exemple, environ 80% du carton utilisé est fait avec des fibres recyclées. En France et en Italie, ce pourcentage est de 99% à 100%. Danone réalise des activités de recherche sur la réduction des emballages secondaires.

Danone a investi dans l'innovation avec l'utilisation du PET recyclé dans les bouteilles d'eau minérale d'1,5 l des marques Volvic et Evian en France : elles contiennent 25% de PET issu des bouteilles collectées auprès des consommateurs. Cette innovation permet de contribuer à atteindre les objectifs de réduction des émissions de CO₂, car 1 tonne de PET recyclé (rPET) équivaut à trois tonnes de CO₂ en moins. L'objectif en 2011 est d'arriver à utiliser 20% à 30% de PET recyclé dans les bouteilles d'eau du groupe. Les bouteilles 1,5l d'Evian et Volvic ont atteint fin 2009 un taux de rPET de 25%.

Division Eaux	2009	2008	Objectif 2011
% rPET (g rPET/g PET)	8%	4%	20 à 30%

Energie

EN3

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

MWh	2009	2008
Gaz naturel	1 394 304	1 435 846
Fuel lourd	354 226	397 306
Fuel domestique	44 971	103 443
Butane / propane	81 871	56 428
Charbon	183 031	231 802
Autres sources	30 747	9 810
Consommation d'énergie thermique	2 116 476 ✓	2 359 851

✓ Chiffres 2009 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit

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

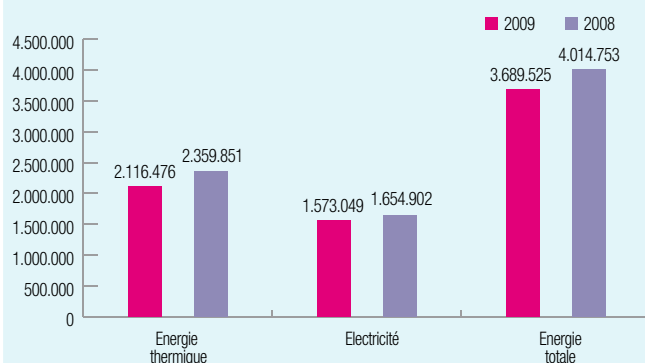
MWh	2009	2008	Variation 2008-2009
Vapeur achetée	104 556	125 215	-16%
Consommation d'électricité	1 573 049 ✓	1 654 902	-5%
Consommation totale d'énergie	3 689 525	4 014 753	-8%

✓ Chiffres 2009 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit

En 2009, la consommation d'énergie thermique a été réduite de 8%. Cela s'explique par une intervention sur la nature des procédés de production dans le cadre du plan de réduction CO₂ en particulier pour les activités Produits Laitiers Frais et Nutrition Infantile, fortement consommatrices d'énergie.

Voir indicateur EN16

Consommation d'énergie par type (en MWh)



Energie

SUPP EN5

Energie économisée grâce à l'efficacité énergétique

La réduction de la consommation d'énergie est liée à deux leviers :

- L'efficacité de production des énergies secondaires : l'optimisation de la conduite de processus de fabrication, notamment dans les produits frais (énergie thermique) génère 23% de la réduction des consommations d'énergie.
- L'efficacité d'utilisation des énergies, notamment l'optimisation de l'utilisation de l'énergie électrique au sein du pôle Eaux dans la fabrication des bouteilles.

Dans l'activité Produits Laitiers Frais, Danone organise les rencontres de ses meilleurs experts régionaux d'énergie. Ce «Campus Energy» a pour objectif de modéliser les consommations énergétiques référentes pour chaque matériel afin que les experts puissent comparer et analyser les performances réelles de chaque machine du parc Danone d'une part et de constituer des installations de référence lors de la mise en place d'un nouvel investissement d'autre part. Les analyses concernent particulièrement l'amélioration des processus de déshydratation, de stérilisation et de refroidissement local.

Cette université de l'énergie facilite le partage des expériences visant à réduire les consommations d'énergie et par conséquent les émissions de CO₂. Cela a permis la construction des outils de mesure de la performance énergétique et l'élaboration des plans de réduction.

Danone Allemagne Ochsenfurt, dans le cadre de son projet «Neutral Plant», a installé un co-générateur de production d'électricité et de vapeur. Il consiste en un générateur à gaz qui produit de l'électricité, et la chaleur générée dans le processus est employée dans la production de vapeur, utilisée directement dans l'usine.

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

Les sources d'énergie nécessaires aux activités des sites du groupe sont de deux ordres : l'électricité de puissance pour la conduite des opérations de production, et l'électricité domestique pour les installations et bâtiments (éclairage, chauffage...).

L'utilisation des énergies renouvelables dans le cadre des activités domestiques se développe : méthanisation des déchets organiques Evian-Danone Produits Frais France, panneaux solaires pour l'éclairage chez Stonyfield.

En 2009, en Indonésie, Danone a contribué à l'installation des 200 bio digesteurs dans les propriétés de 200 producteurs laitiers (54 000 litres par jour), permettant la réduction de 1 200 tonnes équivalent CO₂ par an, tout en améliorant la qualité de l'environnement local.

Danone s'engage dans l'investissement dans des activités «énergie renouvelable» pour l'électricité de puissance sur deux sites en 2009 en Allemagne et en Irlande par des installations de cogénération.

En ce qui concerne l'amélioration du rendement énergétique, Danone a constitué un réseau d'experts et d'ingénieurs chargé de suivre l'efficacité énergétique, en association avec le cabinet Barrault Industries, sur l'ensemble de ses sites de production du pôle Produits Laitiers Frais. Voir indicateur EN16.

En 2009, la filiale Stonyfield Farm a pris des initiatives plus fortes : en association avec Ben & Jerry's et Eileen Fisher, ces sociétés ont rejoint la coalition des entreprises Business for Innovative Climate and Energy Policy (BICEP).

SUPP EN7

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

Voir indicateur EN6.

Indicateurs de Performance Environnementale

Eau

EN8 Volume total d'eau prélevé, par sources

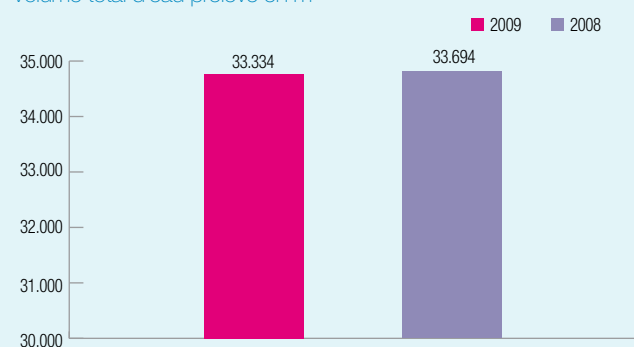
Milliers de m³	2009	2008
Total eau prélevée sur le milieu environnant dont :	50 204	47 973
· eau de forage	36 526	34 520
· eau de ville	10 312	10 071
· eau de rivière	3 367	3 382
Consommation d'eau des sites industriels	33 334 ✓	33 694

✓ Chiffres 2009 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit

De nouvelles actions ont été mises en œuvre récemment : dans les usines de Produits Laitiers Frais, 60% de l'eau utilisée n'est pas en contact direct avec les produits, ce qui signifie qu'elle n'a pas besoin d'être de très haute qualité. Danone recycle sur son site de Ferrières en Bray une part de ces 60% d'eau, grâce à un processus d'ultrafiltration (*voir point EN10*).

Dans les usines de boissons, Volvic a remplacé l'eau de rinçage des bouteilles avec de l'air stérilisé, ce qui entraîne une réduction de 10% de sa consommation d'eau. Par ailleurs, les activités Nutrition Infantile et Nutrition Médicale ont faiblement impacté la consommation d'eau totale.

Volume total d'eau prélevé en m³



SUPP EN9

Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements

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

Danone utilise environ 17 millions de m³ d'eau pour la fabrication dans ses usines de ses produits finis, provenant essentiellement des 70 sources que le groupe exploite dans le monde.

Le groupe se fixe pour objectif d'assurer la protection de la zone d'alimentation (impluvium), de la zone de transition (chemin que parcourt l'eau dans les couches géologiques) et de la zone d'émergence (zone de sortie de la source). Par ailleurs, chaque zone d'alimentation est exploitée conformément aux règles établies par le groupe, notamment pour ce qui concerne le maintien durable des quantités stockées.

Danone a établi une charte intitulée «Politique de protection des eaux souterraines», signée par Franck Riboud en Octobre 2004. Cette politique définit l'obligation, en termes d'exploitation des ressources naturelles et patrimoniales, d'une gestion durable des eaux souterraines. Elle réaffirme des objectifs majeurs de protection et décrit avec précision les principes de l'application par toutes les filiales à travers le monde. Ces principes d'application sont l'objet d'un diagnostic systématique pour chaque source, ainsi que des plans d'actions spécifiques. *Voir les explications données à l'indicateur EN11.*

SUPP EN10

Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée

90% des sites industriels recyclent l'eau utilisée pour les circuits de refroidissement des lignes de production. Dans les usines de Produits Laitiers Frais, 60% de l'eau utilisée n'est pas en contact direct avec les produits, ce qui signifie qu'elle n'a pas besoin d'être de haute qualité. Danone recycle une part de ces 60% d'eau, grâce à un processus d'ultrafiltration.

Par ailleurs, l'eau utilisée pour la production (fabrication des produits, nettoyage des installations) est rejetée dans le milieu naturel après traitement à un taux moyen de 172 mg/l de DCO (ce qui est inférieur aux réglementations en vigueur dans les pays européens).

Biodiversité

Dans les Produits Laitiers Frais, le groupe travaille sur la mise en place d'un indicateur commun au sein de la plateforme SAI Platform. Des actions pilotes sont en test au niveau des sites industriels comme au Molay Littry où le site a été habilité Natura 2000.

De plus, en 2008, le groupe a créé le Fonds Danone pour la Nature en partenariat avec l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) et la Convention de Ramsar pour une dotation de 3 millions d'euros. L'objectif de ce Fonds est de financer des programmes de restauration d'écosystèmes de zones humides afin de protéger la biodiversité tout en luttant contre la pauvreté et le changement climatique. En 2009, ce Fonds a conduit un premier programme majeur de restauration de mangroves au Sénégal en partenariat avec une ONG locale, OCEANIUM, en plantant 36 millions de palétuviers, ce qui aura un fort impact sur la faune et la végétation locale.

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

Emplacement et superficie

Des sites de production de Danone sont localisés dans des habitats riches en biodiversité, tels que les sites de Villavicencio en Argentine, Salus en Uruguay et Evian en France (classée zone Ramsar en Octobre 2009).

Un développement local respectueux de la ressource

La protection des sources est un impératif stratégique qui ne peut se faire qu'avec les acteurs locaux et qui doit être compatible avec le développement local. Dès 1992, date de la signature de l'APIEME, Association de Protection de L'impluvium d'Evian et des Eaux Minérales d'Evian, Danone a entamé un processus de protection de ses impluviums en partenariat avec les acteurs locaux. Cette stratégie, entamée en 1992, a été étendue (Volvic en 2001) et couvre désormais 80% des sources de Danone. Le groupe a développé avec des associations et acteurs locaux des programmes visant à maintenir la naturalité des sites, à améliorer et à protéger l'environnement, à travailler en partenariat avec le monde agricole pour une agriculture respectueuse de l'environnement.

Illustration par quatre exemples emblématiques :

- **Evian, classée zone Ramsar depuis Octobre 2009**

Dans l'impluvium d'Evian, la combinaison de la conservation des zones humides et de l'absence d'utilisation de pesticides décidée au sein de l'APIEME, a un effet positif sur la biodiversité. Des botanistes ont étudié l'impact positif de la protection des zones humides sur la biodiversité de

la flore endémique du plateau de Gavot (Liparis, Drosera). De plus, les actions menées avec les fermiers (utilisation raisonnée des fertilisants et non utilisation de pesticides) ont également été efficaces pour favoriser la biodiversité de la faune (les zones humides protégées forment un abri empêchant l'invasion de souris dans les prairies, car elles favorisent l'installation de leurs prédateurs, comme les renards). En conséquence, l'impluvium d'Evian est désormais classé zone Ramsar.

- **Villavicencio, une réserve naturelle en Argentine**

La protection de la ressource a été garantie par la création d'une réserve naturelle qui s'étend sur 74 000 hectares, entre 900 et 3 200 mètres d'altitude. Cette réserve constitue un site exceptionnel par sa flore et sa faune. Au siècle dernier, la région avait subi des transformations de son environnement dues à l'élevage et l'exploitation minière. Les impacts provoqués par des incendies avaient entraîné la perte d'espèces végétales et animales. La chasse a contribué à détruire la faune. Enfin un tourisme non régulé a entraîné une détérioration du milieu naturel. La réserve naturelle Villavicencio aujourd'hui a pour objectifs de préserver les ressources hydriques de la région, développer l'étude des ressources et promouvoir leur conservation (en particulier d'espèces endémiques comme le Guanaco) par l'éducation à la protection de l'environnement, approfondir les connaissances du patrimoine naturel, culturel, archéologique et historique, et encourager les activités touristiques ayant un faible impact sur l'environnement. Le projet s'est déroulé en deux étapes, d'abord par l'aménagement de la réserve naturelle, puis par des actions de promotion du tourisme écologique.

- **Salus, «la fontaine du Puma» en Uruguay**

La réserve naturelle Salus est connue sous le nom de «Fuente de los Talas de la Salud» (fontaine de la santé), ou «Fontaine du Puma», grâce aux pouvoirs curatifs attribués à l'eau par les indiens Guaranis natifs de la région. La source se trouve dans un lieu difficilement accessible dans la Sierra de la Coronilla, nom du site où se trouve la réserve naturelle, au pied de la vallée de Cerros Ceballos et Aguilas, en Minas, Uruguay. La biodiversité y est très riche, notamment en espèces autochtones, au sein de la faune et la flore.

- **En Indonésie, la protection de l'impluvium de Klaten's**, à l'initiative d'Aqua et en collaboration avec une ONG locale et le CIRAD (Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement) a permis la reconstitution d'une forêt avec des arbres d'espèces locales et inclut la formation des populations locales pour une gestion durable de la forêt.

Voir indicateurs EN14, EN15.

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...)

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, Danone a mis en place, depuis 1995, avec l'ensemble de ces agriculteurs partenaires, la démarche DQSE (Danone Quality Safety and Environment), 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.). Cette démarche couvre aujourd'hui 70% des fermes fournissant Danone. Elle est fondamentale dans notre politique de qualité. Elle permet d'établir un référentiel commun, dynamique, évolutif, qui permet de faire croître les relations entre les usines Danone et les agriculteurs qui les fournissent et de protéger de façon croissante l'environnement en faisant évoluer le référentiel.

Par ailleurs, Danone soutient différents types de projets : des projets favorisant une agriculture raisonnée pour limiter l'utilisation de pesticides et d'engrais (FARRE, SAI, etc.), des modèles d'agriculture plus intégrés (Bleu Blanc Cœur, etc.), ou biologiques (les deux vaches, Stonyfield farms...).

Soutenir les projets développés dans le monde pour la restauration des écosystèmes

Pour mener à bien ses projets de compensation, Danone s'est donc doté d'un outil propre : 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 CO₂.

Administré par les trois partenaires, ce fonds bénéficie des garanties scientifiques et techniques de Ramsar et de l'UICN.

L'objectif de ce programme innovant est de préserver le rôle essentiel des écosystèmes humides, en particulier des mangroves, dans la séquestration du carbone. Représentant 6% des surfaces émergées, les zones humides fixent 20% du carbone de la planète et produisent 25% de l'alimentation mondiale (pêche, agriculture, chasse). Essentiels à la biodiversité et à la survie de nombreuses populations, ces espaces permettent également la purification naturelle de l'eau, la recharge des nappes phréatiques, la régulation des sécheresses et des inondations et constituent des barrières efficaces contre les ouragans côtiers. Pourtant, près de la moitié de ces zones a été détruite au cours du siècle écoulé.

Voir indicateurs EN14 et EN15, notamment sur la Convention Danone-Ramsar.

SUPP EN13

Habitats protégés ou restaurés

Voir indicateur EN11 relatif au programme de protection des ressources en eau souterraine.

Biodiversité

SUPP EN14 Stratégies, actions en cours et futurs plans de gestion des impacts sur la biodiversité

Par essence, l'impact biodiversité ne peut pas se mesurer aussi aisément que l'impact carbone et dans une moindre mesure que l'impact de l'eau. En effet, la disparition d'une espèce de mammifère dans la forêt africaine n'a pas le même impact que l'appauvrissement d'un sol en micro-organismes et ne peut être classifié sur une échelle comparable, alors que l'émission d'une tonne de GES en Espagne a les mêmes conséquences dans l'atmosphère que l'émission d'une tonne de GES aux Philippines.

La méthode mise en œuvre par Danone pour aborder les problématiques environnementales telles que le Changement Climatique ou l'Eau : mesurer, réduire et compenser - ne peut donc pas être appliquée à la biodiversité.

Aujourd'hui, la politique de préservation de la biodiversité se structure et s'oriente en trois grands axes :

- diminution de l'impact de Danone sur les sites d'opération,
- préservation de la biodiversité et diminution de l'impact sur les grands écosystèmes dont sont issus les matières premières du groupe,
- soutien d'initiatives menées par des organismes internationaux (Ramsar, FAO...) ou des associations (WWF...) visant à la restauration des écosystèmes.

Depuis 1998, Danone apporte son soutien à Ramsar, un traité intergouvernemental pour la protection des zones humides placé sous l'égide de l'UNESCO. Depuis 1971, Ramsar a classé et protégé près de 1 400 sites, remarquables par leur biodiversité, soit plus de 100 millions d'hectares dans le monde.

Les zones humides (marais, tourbières, deltas, etc...) sont des réservoirs qui jouent un rôle fondamental dans la préservation de la ressource en eau car ils filtrent l'eau de pluie, l'épurent et alimentent les nappes souterraines. Plus de la moitié de ces zones a disparu de la planète au cours du XXe siècle ou ont été dégradées par la pollution.

A travers ces actions de compensation des émissions de carbone, Danone a co-créé avec des ONG locales dans le cadre du Fonds Danone pour la Nature des projets de restauration d'écosystèmes. L'objectif de Danone et des experts est de concevoir une nouvelle méthodologie permettant de les inclure dans l'actuel Mécanisme pour un Développement Propre (MDP) établi par l'ONU dans le cadre du protocole de Kyoto.

Par ailleurs, en 2009, Danone Eaux France, en association avec CEMEX, a signé des conventions de mécénat environnemental pour la préservation de la biodiversité avec la LPO (Ligue de Protection des Oiseaux). La signature de conventions de mécénat illustre une volonté partagée pour agir en faveur de la biodiversité et du développement durable.

Emissions, effluents et déchets

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 de Danone ne sont pas localisés dans des zones protégées et sensibles, telles que les zones protégées de l'UICN dans les catégories 1 à 4, les sites du patrimoine de l'Humanité et les réserves de biosphère.

Lors de la Conférence Officielle des Parties 10 se tenant en Corée, en 2008, le Président de Danone, le Secrétaire de la Convention de Ramsar et la Présidente d'UICN International se sont engagés par un protocole à créer le «Fonds Danone pour la nature» (*Voir encadré*). Sa mission est de mettre les contributions liées à la compensation carbone au service de la restauration des écosystèmes, de la biodiversité et de la pauvreté. En 2009, le premier programme pilote a été implémenté au Sénégal. *Voir indicateur EN14*

EN16

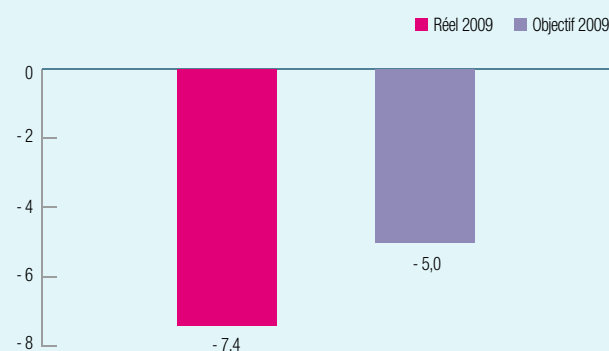
Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO₂)

En 2008, Danone s'est doté d'un outil de mesure de l'empreinte carbone (sur l'ensemble de la chaîne de l'amont à l'aval). Il a été déployé dans l'ensemble des filiales des pôles Produits Laitiers Frais et Eaux en 2008. Il permet le calcul

de l'empreinte sur l'ensemble du cycle de vie par unité de référence vente, calculs unitaires qui sont ensuite consolidés par filiale puis au niveau groupe. En 2009, cet outil a été généralisé dans les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. En 2009, les deux divisions qui disposaient de l'outil (divisions Eaux et Produits Laitiers Frais) avaient un objectif de réduction de 5% en moyenne sur le périmètre correspondant à ce que Danone nomme sa responsabilité directe (usines, transports, packaging et fin de vie du packaging), ie le périmètre où Danone est seul décideur.

Réduction de l'intensité carbone t eq CO ₂ /t (périmètre responsabilité Danone)	Objectif	Réel 2009	Réel vs Objectif
Pôle d'activités Eaux et Produits Laitiers Frais	5%	7,4%	+2,4 pt

Réduction de l'intensité Carbone du groupe t eq CO₂/t (Produit Laitiers Frais et Eaux de 2009 à 2008 - en %)



Pour 2010, les objectifs de réduction de l'intensité carbone du groupe ont été fixés à 6,5%.

Indicateurs de Performance Environnementale

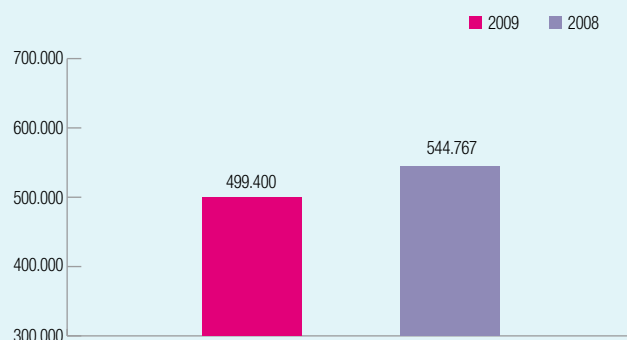
Emissions, effluents et déchets

Tonnes eq. CO ₂	2009	2008	Variation 2008-2009
Emissions de CO ₂	474 928	521 487	-9%
Emissions de CH ₄	37	40	0%
Emissions de N ₂ O	18	19	-6%
Emissions de CFC	0,442	0,037	1094%
Emissions de HCFC	7,114	8,234	-14%
Emissions de HFC	0,948	1,750	-46%
Emissions de Halons	0	0,010	-100%

La réduction des émissions totales de gaz à effet de serre provient d'une réduction des émissions liées à l'énergie (-9%) et des émissions liées à l'utilisation des gaz réfrigérants (ces derniers représentent moins de 5% de l'empreinte des usines). La consommation de gaz CFC doit être relatée aux consommations des années précédentes du fait de la fréquence de rechargement supérieure à un an.

Tonnes eq. CO ₂	2009	2008	Variation 2008-2009
Emissions de CO ₂	474 928	521 487	-9%
Emissions de CH ₄	924	922	0%
Emissions de N ₂ O	5 286	5 623	-6%
Emissions de CFC	4 814	392	1128%
Emissions de HCFC	12 093	13 998	-14%
Emissions de HFC	1 355	2 276	-40%
Emissions de Halons	0	69	-100%
Emissions totales	499 400	544 767	-8%

Emissions totales de CO₂ en t eq. CO₂ (scope 1)



✓ Chiffres 2009 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit

Ochsenfurt mise sur l'éco-innovation

L'usine d'Ochsenfurt en Allemagne met en œuvre des actions pilotes en éco-innovation vers la réduction de ses impacts sur l'environnement. Dans un guide intitulé «Ochsenfurt goes green», l'équipe a répertorié toutes les bonnes pratiques qui lui ont permis de réduire les émissions de CO₂ de l'usine. En 2009, l'usine a réduit de 4% ses émissions de CO₂, et s'est fixé comme objectif d'atteindre 7% de réduction en 2010.

Les initiatives qui ont permis cette réduction sont liées à l'innovation technologique. L'usine a investi dans la cogénération d'énergie, avec l'installation d'un générateur qui fonctionne au gaz (et après-demain avec du biogaz), et qui a la particularité d'une part de générer de l'électricité, d'autre part de la chaleur pour chauffer le lait. En 2010, la cogénération permettra d'économiser 2 500 tonnes de CO₂ par an, et de réaliser des économies d'énergie.

Par ailleurs, le tri sélectif des déchets est d'une grande importance dans l'usine, ce qui a permis d'atteindre un taux de recyclage de 97,8% et de dégager un revenu non négligeable lié à la revente de déchets.

Les usines de Produits Laitiers Frais nécessitent de grands appareils frigorifiques pour abaisser la température à 5-6°. Une autre initiative mise en place est l'utilisation de l'eau souterraine dans le refroidissement des appareils. La température de l'eau souterraine étant à 10°, cette méthode de réfrigération naturelle a permis d'économiser 6 500 tonnes de CO₂ par an.

L'impact de l'usine représente un maillon privilégié de la chaîne car elle centralise plusieurs activités. D'autres projets pilotes sont mis en place, sur les matières premières ainsi que dans l'éco conception des emballages, afin d'élargir les actions tout au long de la chaîne de valeur.

EN17

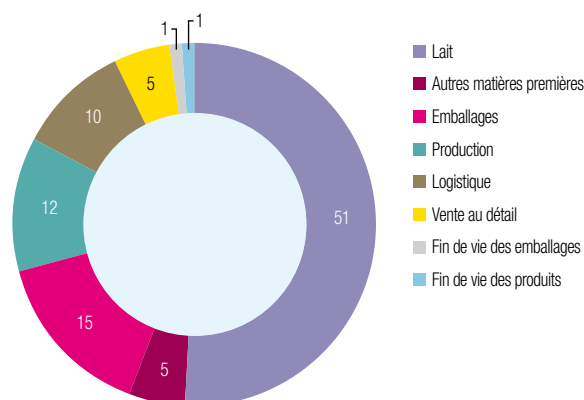
Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO₂)

Empreinte carbone de Danone

Au cours de l'année 2009, Danone a effectué la mesure de l'empreinte carbone globale (scopes 3 IPCC) de l'ensemble des filiales des pôles PLF, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

A ce jour, on obtient les estimations suivantes en g équivalent CO₂ par kg / produit. 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).

Empreinte carbone niveau groupe (en %)



Scope 3 : 707 g eq CO₂ / kg produit

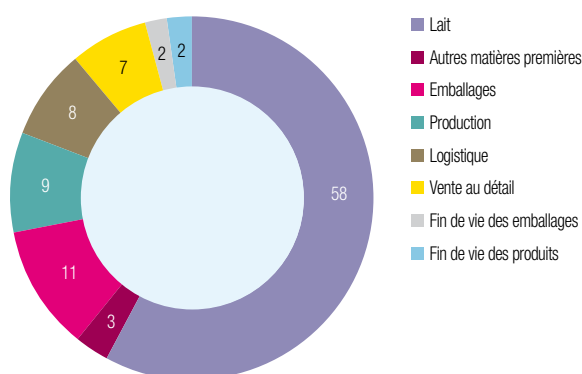
Scope responsabilité directe Danone :

280 g eq CO₂ / kg produit

Indicateurs de Performance Environnementale

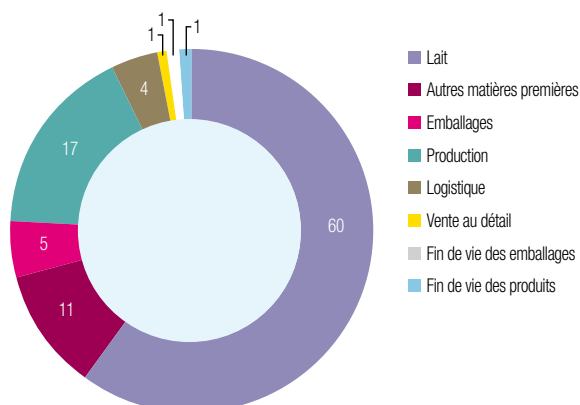
Emissions, effluents et déchets

Empreinte carbone niveau produits laitiers - 2009 (en %)



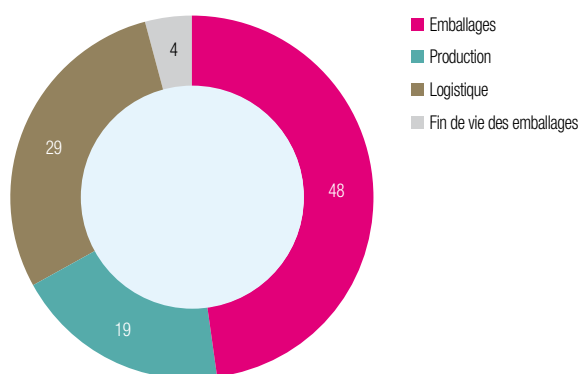
Scope 3 : 2 033 g eq CO₂ / kg produit
Scope responsabilité directe Danone :
 643 g eq CO₂ / kg produit

Empreinte carbone niveau nutrition infantile - 2009 (en %)



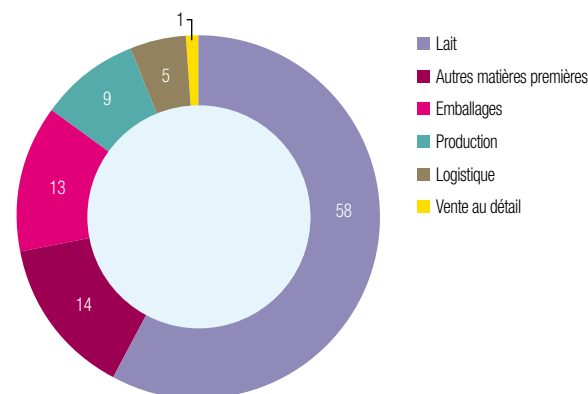
Scope 3 : 3 569 g eq CO₂ / kg produit
Scope responsabilité directe Danone :
 982 g eq CO₂ / produit

Empreinte carbone niveau eaux - 2009 (en %)



Scope 3 : 123 gr eq CO₂ / kg produit
Scope responsabilité directe Danone :
 123g eq CO₂ / kg produit

Empreinte carbone niveau nutrition médicale - 2009 (en %)



Scope 3 : 875 g eq CO₂ / kg produit
Scope responsabilité directe Danone :
 233 g eq CO₂ / kg produit

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 12%.

SUPP EN18

Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues

La mesure de l'empreinte de carbone et d'eau est effectuée à partir d'un outil développé pour l'ensemble des filiales Danone, certifié conjointement par Pricewaterhouse Coopers / Carbon Trust / ADEME. L'outil a été déployé en 2009 dans les pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. Ces outils développés permettent d'évaluer l'avancement de la réduction par rapport aux objectifs établis dans le cadre du Plan Nature.

Les actions de réduction consolidées des émissions des pôles Produits Laitiers Frais et Eaux en 2009 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) ont atteint -7,4%.

La division Produits Laitiers Frais a démarré en 2009 l'initiative «Danone Carbon Pact» qui consiste à formaliser un accord avec certains de ces fournisseurs les engageant à un devoir de transparence et d'action de réduction de l'empreinte carbone.

En 2009, 30 Pactes ont été signés avec des fournisseurs de matières premières et d'emballages, représentant 36% du chiffre d'affaires Achats de cette catégorie. En 2010, Danone déploie cette démarche dans les autres divisions et auprès de ses fournisseurs dont l'empreinte carbone est la plus impactante.

À l'horizon 2012, le groupe s'est fixé un objectif de réduction de 30% de ses émissions directes de CO₂.

EN19

Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids

Tonnes eq. CFC	2009	2008
CFC	0,44	0,04
HCFC	0,39	0,45
Halon	0,00	0,10

EN20

Emissions de NOx, SOx et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids

Tonnes eq. NOx ou SOx	2009	2008
Consommation de NOx	1 206	1 312
Consommation de SOx	2 688	3 202

Indicateurs de Performance Environnementale

Emissions, effluents et déchets

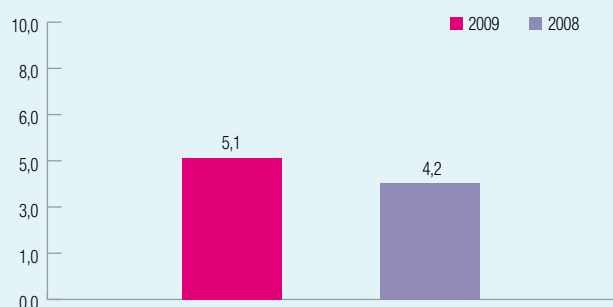
EN21

Total des rejets dans l'eau, par type et par destination

Milliers de tonnes	2009	2008
Rejet final de DCO	5,139 ✓	4,224

✓ Chiffres 2009 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit

Rejet final de DCO (en milliers de tonnes)



Malgré une réduction significative des rejets DCO dans les produits frais par la réduction des pertes matières et par l'amélioration des rendements de conduite des stations de traitement des eaux usées, l'augmentation identifiée en 2009 est essentiellement liée à l'activité Nutrition Infantile nouvellement intégrée.

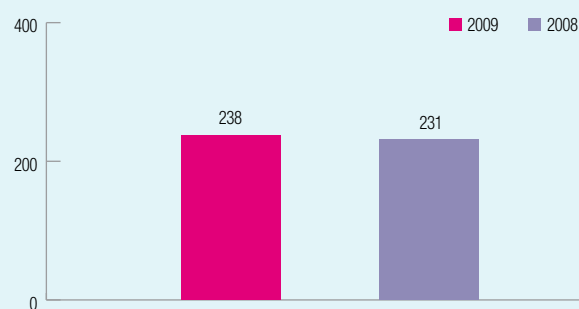
EN22

Masse totale des déchets, par type et par mode de traitement

	2009	2008
Quantité totale de déchets générés (en milliers de tonnes hors boues de STEP)	238 ✓	231
Quantité totale de déchets éliminés par une filière spécifique (en milliers de tonnes hors boues de STEP)	204	192
Proportion de déchets éliminés par une filière spécifique (hors boues de STEP)	86%	83%

✓ Chiffres 2009 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit

Quantité totale de déchets générés (en milliers de tonnes hors boues de STEP)



EN23

Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs

Deux rejets accidentels de produits chimiques ont eu lieu en 2009 sur des sites du groupe. Au sein de la division Nutrition Infantile, l'usine de Cuijk a reporté une décharge excessive par rapport à l'objectif fixé par le pôle. Egalement, l'usine de Zhengzhou appartenant à la division Eaux, a dépassé les limites de décharges autorisées.

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 indicateurs EN9, EN11 et EN14.

Produits et services

EN26

Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et leur portée

Les analyses de cycle de vie menées sur les yoghourts et sur l'eau minérale embouteillée ont permis de quantifier les principaux impacts environnementaux liés à ces produits, en termes de consommation d'eau, de consommation d'énergie, de gaz à effet de serre et de production de déchets.

Ces mesures montrent que les impacts les plus significatifs sont indirects, plus de 80% étant liés aux activités des fournisseurs : production agricole (lait) et production d'emballages primaires (pots de yoghourt, bouteille plastique). Les activités transport du personnel représentent moins de 1% de l'impact global de Danone.

Actions mises en place par Danone pour réduire le poids des emballages

Depuis 2001, Danone utilise les techniques d'Analyses de Cycle de Vie (ACV) en soutien à certaines décisions stratégiques en matière de choix responsable de ses emballages. Convaincu que c'est au stade de la conception des emballages qu'une sensibilisation à l'éco-conception doit être faite, Danone a développé en interne un outil simplifié permettant aux collaborateurs en charge de la conception des produits de connaître rapidement l'impact sur l'environnement de l'ensemble du cycle de vie des produits.

En 2001, le Comité Exécutif de Danone s'est fixé comme objectif de réduire le poids moyen des emballages de 10% sur 10 ans (période 2000-2010). Pour cela, des indicateurs de suivi (ratio poids d'emballage sur poids de produit) ont été mis en

place. En 2007, 34 filiales reportaient le ratio poids d'emballage sur poids de produits de 75% de leurs ventes. Entre 2000 et 2007, les ratios ont diminué de 4,7%.

Le poids des bouteilles 1,5l d'Evian a ainsi baissé de 24% en 15 ans, tandis que le poids de la bouteille d'Actimel a été réduit de 50% depuis son lancement. Par ailleurs, le groupe s'engage dans une démarche de suppression des suremballages de carton dans les Produits Laitiers Frais (Canaries, Etats-Unis), ce qui sera déployé dans d'autres pays en 2010, notamment en France.

Par ailleurs, une initiative développée sur l'ensemble de la division Produits Laitiers Frais consiste dans l'utilisation du polystyrène expansé par l'introduction de bulles dans le plastique des emballages : c'est le projet FOAM. Cette innovation permet de réduire la densité du matériel de 19% et de 6% des émissions de CO₂. En 2009, Danone a déployé cette technologie dans 8 pays sur 26 lignes de production. En 2010, le groupe prévoit l'expansion à 80 lignes au total. D'ici à 2012, 110 lignes devraient avoir été installées.

Actions mises en place pour favoriser le tri et le recyclage des emballages

La collecte et le tri dans les différents pays

Avec les cannettes métalliques et les bouteilles en verre, les bouteilles en PET sont les emballages qui font l'objet du plus haut taux de recyclage. Pour certains pays cet objectif est atteint exclusivement via les emballages en plastique commerciaux et industriels (Royaume-Uni, Hollande). Dans la plupart des autres pays européens, il est atteint par le tri des bouteilles PET via un système de collecte des emballages ménagers qui implique un effort de tri de la part du consommateur. Les systèmes «point vert» tels qu'Eco-Emballages en France, Eco-Embes en Espagne, FOST Plus en

Belgique permettent aujourd'hui de collecter entre 40 et 75% des bouteilles en plastique mises sur le marché.

Danone est membre des 23 organismes «point vert» présents en Europe et favorise l'initiative de ces organisations dans les pays à forte densité de population, comme la Turquie (CEVKO) ou le Mexique (ECOCE).

Recyclabilité et recyclage des emballages

	2009	2008	2007
Recyclabilité des bouteilles en plastique	100%	100%	100%
Recyclage effectif des bouteilles en plastique	27% Europe	26% Europe	24,8% Europe
Recyclabilité des emballages papier et carton	100%	100%	100%

En Uruguay, la filiale Salus, en partenariat avec d'autres entreprises, est à l'initiative d'une association (CEMPRE) à but non lucratif dont la mission est de promouvoir la réduction et le recyclage des déchets. CEMPRE (Engagement des Entreprises pour le Recyclage) encourage la promotion des modèles d'innovation qui peuvent moderniser le système de recyclage au niveau régional, réduire la production de déchets dans un cadre d'éco-gestion, tout en améliorant les conditions de travail pour les personnes qui dépendent du secteur.

A Glasgow, Volvic a développé un projet de recyclage en partenariat avec des entités publiques et consultatives. L'initiative consiste à installer des points de collecte de PET dans les zones à forte densité urbaine et à rendre les consommateurs conscients à travers des campagnes de sensibilisation. En 2009, 15 points de collecte ont été installés dans la ville, ce qui a permis le recyclage de 50 tonnes de déchets équivalent à une réduction de 17 tonnes de CO₂.

Au Canada, Evian a rejoint le programme Recycle Bank, initiative promouvant le recyclage dans les foyers. L'opération consiste à convertir les poids de déchets recyclables en points de récompense, échangeables auprès de plus de 400 partenaires locaux et régionaux. En offrant des récompenses accordées aux ménages pour leurs efforts de recyclage, le programme leur permet de participer à la réduction de l'empreinte environnementale.

Le plastique PET

Depuis leur création, les matières plastiques ont permis une extraordinaire réduction de consommation de matières premières **et une réduction toute aussi importante** de la production de déchets. Sans les matières plastiques les volumes de déchets d'emballages auraient crû de 185% (Source Plastics Europ).

Des emballages à base de polymères biodégradables sont en train de voir le jour. Ils pourront s'imposer dans certains créneaux de l'industrie alimentaire dans les années à venir. Ces polymères sont fabriqués à base d'amidon et peuvent être traités par compostage. Danone a été le premier en 1998 à lancer en Allemagne un yaourt dont le pot était fait en polymères biodégradables : le PLA (Polylactate Acid). Danone mène une veille technologique dans ce domaine. Ce type de matériau doit également devenir accessible en termes de coût.

Le recyclage des bouteilles en PET

Avec l'augmentation des coûts du pétrole et le risque sur la ressource, le plastique PET récupéré via les collectes sélectives a aujourd'hui une réelle valeur. Il y a une très forte demande de la part de plusieurs pays dont l'Italie, la Hollande et la Chine, qui ont des besoins importants en PET. Cette demande stimule fortement la collecte des bouteilles.

Produits et services

La collecte urbaine et le recyclage des bouteilles PET (aujourd'hui recyclés à 51%) permet en France d'économiser 289 000 tonnes de pétrole dans les filières de transformation : articles textiles du type tapis, fourrage pour anoraks, emballages non alimentaires et, plus récemment, emballages alimentaires.

Tous les emballages en plastique qui conditionnent des denrées alimentaires ou d'autres produits sont faits à partir de pétrole brut. La plupart du temps, ces emballages ne sont pas recyclés comme le sont les bouteilles en PET, mais incinérés avec récupération d'énergie.

Un enjeu majeur est d'avoir une disponibilité suffisante des PET recyclés. Danone s'oriente sur deux stratégies différentes dépendantes des réalités locales.

Dans les pays développés, le groupe vise à s'assurer de l'approvisionnement des balles de bouteilles de PET et les fait processor. Par exemple au Royaume-Uni, la quantité exacte de PET des bouteilles d'eau minérale envoyées par Danone est ramenée en France, pour sa conversion en PET recyclé. Un autre exemple en France consiste à créer un projet conjoint de site de traitement du PET recyclé avec les acteurs de la filière de recyclage.

Pour les pays en voie de développement, il est nécessaire d'implémenter des systèmes de collecte au préalable, car le recyclage est une activité marginale non orientée sur le recyclage du PET pour les bouteilles. Au Mexique, Danone, en partenariat avec la Banque Mondiale et le fournisseur PetStar, installe une filière qui permet de recycler le plastique des bouteilles pour le transformer en PET recyclé. Cette action vise à réintroduire le PET recyclé dans le circuit de consommation tout en créant des emplois dignes, en respect avec les fondamentaux du groupe. Un projet équivalent est en cours de construction en Indonésie et fait l'objet d'un financement du nouveau Fonds Danone Ecosystème.

Initiatives prises par Danone pour accompagner les agriculteurs vers une agriculture plus respectueuse de l'environnement

Programme DQSE pour les producteurs de lait

Depuis le milieu des années 1990, les relations avec les producteurs de lait ont évolué, passant d'une simple collecte de matière première à un partenariat. Le groupe a mis en place un programme Danone Qualité Sécurité & Environnement (DQSE) qui a pour objectifs :

- La maîtrise de la qualité du lait et de sa sécurité à chaque étape de la filière (production du lait, transport, stockage). Danone a défini un ensemble de pratiques pour prévenir la présence d'agents pathogènes ou de contaminants chimiques dans le lait ;
- La mise en œuvre de pratiques respectueuses du bien-être animal et de l'environnement. Le Guide Danone «Les bonnes pratiques des producteurs de lait» intègre en 2007 au suivi systématique des exploitations 10 critères environnementaux et deux critères de bien-être animal issus des standards internationaux de l'agriculture durable et des critères européens de la Politique Agricole Commune. Cet objectif, valable pour l'ensemble des pays où Danone collecte du lait en direct, s'inscrit dans la logique de la réforme de la Politique Agricole Commune en Europe (aides conditionnées par le respect de pratiques environnementales), mais va au-delà.

Promouvoir une agriculture durable

Danone est l'un des premiers groupes agroalimentaires à s'être engagé en faveur de l'agriculture durable, indispensable pour répondre aux attentes du consommateur, qu'il considère comme une approche complémentaire à celle de l'agriculture biologique, comme en témoigne le rachat de la société Stonyfield Farm aux Etats-Unis et le lancement en France de la marque «Les 2 vaches», par Stonyfield Europe.

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.

Les études réalisées depuis 2001 sur l'analyse de l'impact environnemental du yaourt ont permis de confirmer que le passage à une agriculture durable est un levier important de réduction de ces impacts.

Depuis 2002, Danone a établi un partenariat avec Nestlé et Unilever pour promouvoir l'agriculture durable à travers la plate-forme «Sustainable Agriculture Initiative» (SAI Platform). Elle comprend aujourd'hui 25 sociétés et a pour objectifs :

- d'acquérir et d'échanger les connaissances entre les entreprises,
- 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 industries agro-alimentaires et acteurs de la filière agro-alimentaire.

Six groupes de travail spécialisés ont été créés au sein de SAI Platform (lait, fruits, légumes et pomme de terre, céréales, café, eau). Danone est membre actif des groupes de travail 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 pilote mondiales.

Acquérir une base scientifique sur les solutions valides pour réduire les gaz à effet de serre

Danone a créé un programme scientifique à l'INRA depuis 2002 sur les leviers de la réduction des émissions par l'alimentation naturelle du bétail. Ce programme en collaboration avec Valorex est déjà disponible dans 250 exploitations en France, aux USA et en Espagne et leur permet d'atteindre une réduction de 25-30% de l'émission de méthane entérique par les vaches.

Danone publie en octobre 2009 avec l'INRA, une méthode à l'attention des agriculteurs pour assurer le suivi in vivo des émissions de méthane liées aux vaches. Ceci a permis à Danone de réduire les émissions de méthane tout en améliorant la teneur en nutriments dans le lait.

S'impliquer dans les initiatives internationales

- Danone est à l'initiative en 2009 avec des organisations internationales et des scientifiques à travers SAI Platform FAO, IDF, des meilleures pratiques en matière de réduction de carbone, publiées par les IDF (Livre vert).
- Danone s'est impliqué avec les organisations professionnelles dans le plan d'action mondial sur la réduction du méthane.
(Juillet 2009 : USA DMI commitment - Septembre 2009 : Worldwide IDF Commitment).

En France, la division Nutrition Infantile a créé une Charte Agronomique où sont exposées les lignes directrices des conditions de production et de contrôle de la qualité environnementale utilisées pour les produits alimentaires destinés aux nourrissons et jeunes enfants.

Produits et services

EN27

Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie

Le marché des produits vendus en Europe avec des emballages réutilisés est inférieur à 1%. Des analyses de cycle de vie, confirmées par une récente étude de l'ADEME en France, montrent que le développement des emballages réutilisables est optimum pour des circuits de distribution courts (inférieurs à 200 km) incompatibles avec nos circuits de distributions nationaux.

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 2009 des pénalités, amendes et dédom-
magements de tiers relatifs aux problèmes environnementaux
d'un montant total de 19 k€. Ce montant était de 37 k€ en
2008, et 84 k€ en 2007.

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

Dès 2002, le groupe a défini des bonnes pratiques environnementales en matière de transport, formalisées dans un guide destiné aux services logistiques dans le monde entier incluant les points suivants :

- Toute entreprise de transport qui travaille pour une société de Danone doit respecter au minimum la réglementation sociale et environnementale en vigueur dans le pays, tant pour ses dépôts que pour sa flotte de camions et leur maintenance ;
- Le guide propose une liste de bonnes pratiques à respecter par les transporteurs. Cette démarche peut être adaptée en fonction du contexte local ;
- La filiale et ses transporteurs doivent s'engager dans une démarche de réduction des impacts des transports en agissant sur les maillons du cycle de vie.

Dans le cas de l'eau embouteillée :

- Le rail : la majeure partie des sites d'embouteillage peut assurer techniquement les flux ferroviaires au départ des sites de production. Le développement du transport par rail dépend du coût au km et du délai exigé par la distribution ;
- Tous les produits sont exportés par bateau, dont l'impact environnemental est 25 fois inférieur au camion. Un trajet France - Japon (11 000 km répartis en 120 km en camion + 450 km de transport fluvial + 10 500 km de transport maritime en containers) est équivalent à 650 km en camion (Evian-Paris par exemple) ;

- Danone a mis en place des logiciels d'optimisation des palettes afin de maximiser les poids de produits transportés / surface afin de réduire les surfaces inutiles.

Impact du gaz à effet de serre sur le transport des bouteilles en g d'équivalent CO₂ par tonne de produit et par km parcouru (analyse de cycle de vie global)

Type de transport	Emissions de gaz à effets de serre en g d'équivalent CO ₂ par tonne de produit et par km parcouru sur le transport des bouteilles
Camions (25 tonnes)	158
Transports fluviaux	45
Transport ferroviaire (Europe)	39
Transport ferroviaire (France)	24
Transport maritime (bateau)	11
Transport maritime (containers)	6

Danone a été la première entreprise privée à passer un contrat avec la Commission européenne : le programme Marco-Polo concerne la réduction des impacts environnementaux des flux de transports internationaux de 8 767 000 kms routiers. Le projet vise à substituer le transport routier par le transport ferroviaire entre l'usine de Volvic et la plate-forme logistique de Hockenheim.

Le transport d'un train complet a commencé en juillet 2008 avec un train par semaine, mi-novembre le flux a augmenté à deux trains par semaine et depuis juillet 2009 à trois trains par semaine. En 2009, le projet a permis d'éviter le déplacement de 4 125 de camions, équivalent à 1 643 tonnes de CO₂.

En 2010, ce modèle de distribution sera élargi par la livraison dans une deuxième plate-forme logistique à Duisburg, le flux estimé étant de six à huit trains par semaine entre Volvic et les deux plate-formes allemandes. L'objectif est d'éviter le déplacement de 12 500 camions et réduire l'émission de 6 400 tonnes de CO₂.

Dans la même ligne, Stonyfield développe l'utilisation du rail pour le transport des produits. En partenariat avec Railex, une entreprise certifiée par l'EPA (Agence de Protection Environnementale des Etats -Unis), en 2008, une partie des volumes transportés ont été convertis du routier au chemin de fer, connectant l'axe Pacifique Nord-Ouest. Fin 2009, le volume total de distribution est transporté par voie multimodale : route de New York, puis chemin de fer du Pacifique du Nord-Ouest, et finalement route jusqu'à la clientèle. Cela a permis une réduction de 45% des émissions de CO₂ pour la région Nord-Ouest, et de 4% pour l'ensemble du réseau de distribution dans la période 2008-2009. En 2010, Stonyfield souhaite élargir cette modalité de distribution vers les axes ferroviaires du sud.

Cette initiative est diffusée dans d'autres pays, par exemple à l'ouest du Canada, qui en adoptant un système intermodal de transport a permis une réduction de 496 tonnes de CO₂ par an.

D'autres moyens pour optimiser l'efficacité du transport sont mis en place. En Espagne, les salariés de Danone participent à un programme de formation d'éco-conduite. L'objectif est de réduire la consommation des voitures de 1 litre de carburant par 100 km. De 2008 à 2012, Danone prévoit ainsi de réduire de 15% les émissions de CO₂.

Supp EN30 Total des dépenses environnementales par type

Dépenses environnementales	2009	2008	Variation 2008-2009
Contributions payées pour la collecte / recyclage des emballages (Eco Tax / DSD)	54 818	52 945	4%
Impôts et taxes	7 893	7 627	3%
Amendes et pénalités	19	37	-49%
Dédommagements de tiers	10	10	3%
Coûts de traitement industriel (déchet, eau, émissions atmosphériques)	21 741	27 063	-20%
Autres coûts environnementaux (consulting, ISO 14001 certification, etc y compris)	4 340	2 135	103%
Coûts de trading obligatoire d'émissions de CO ₂	29		
Amortissements	3 740	3 115	20%
Total	92 590	89 817	3%

On constate une baisse significative des coûts des traitements industriels de 5 322 milliers d'euros liés aux améliorations effectuées dans le domaine du traitement de déchets et des émissions atmosphériques.

La gouvernance

Une nouvelle organisation

Pour atteindre ses nouvelles ambitions, 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 ayant un parcours business) 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 de l'impact carbone intégré dans leur bonus.

Enfin, l'indicateur CO₂ est désormais intégré dans les procédures importantes de décisions de l'entreprise (comité de décision des investissements et de l'innovation...).

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 Nature (mesure de l'empreinte, définition d'une ambition à trois ans). Ainsi la création d'une communauté de 110 «Carbon Masters» permet d'animer dans chacune des filiales le plan de réduction du Carbone.

La mise en place d'outils de mesure et d'animation

- Depuis 2006, le groupe déploie au niveau mondial son projet **GREEN** (Global Risk Evaluation for Environment), un outil qui synthétise en une notation standardisée et auditée par un partenaire extérieur (ERM) l'ensemble des risques environnementaux des sites industriels du groupe (risques réels, risques de réputation et impacts administratifs fondés sur la réglementation européenne). A date, 78 sites (vs 54 en 2008 soit 49% des sites industriels du groupe) ont réalisé un audit GREEN externe et sont engagés sur des plans d'actions concrets. En 2010, le groupe prévoit la mise en place d'un outil GREEN «light» applicable aux petits sites et aux centres de stockage.
- En 2009, Danone s'est doté de deux outils de communication interne «Quickplace» d'animation de réseaux permettant de créer des communautés et d'assurer la mise en réseau des bonnes pratiques environnementales ainsi que la mise à disposition des bases de données groupe. La création d'un espace commun entre les salariés de Danone situés sur les 5 continents favorise l'échange des expériences et bonnes pratiques, ainsi que des débats sur des problématiques communes et les réalités locales.



Indicateurs de Performance

Sociale



211
EMPLOI

218
**RELATIONS ENTRE
LA DIRECTION ET LES SALARIÉS**

219
**SANTÉ ET SÉCURITÉ
AU TRAVAIL**

221
**FORMATION
ET ÉDUCATION**

226
**DIVERSITÉ
ET ÉGALITÉ DES CHANCES**


Emploi

LA1 Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique

Au 31 décembre 2009, les effectifs du groupe comptaient 80 976 salariés (CDI + CDD).


Le tableau ci-dessous précise la répartition par zone géographique et par pôle d'activité, ces données étant présentées en version historique des années 2007 à 2009.

En 2007, les chiffres sont indiqués sans les activités nutrition infantile et nutrition médicale récemment acquises : seuls les produits laitiers frais (PLF), les eaux, les fonctions centrales et Blédina sont pris en compte.

Effectifs totaux	Au 31 Décembre		
	2009	2008	2007 ⁽¹⁾
Nombre total de salariés (hors intérimaires)	80 976 	80 143	63 793
dont managers en %	16%	16%	13%
Par zone géographique			
France	10,6%	10,9%	11,4%
Reste de l'Europe	26,1%	25,7%	18,3%
Chine	10,8%	9,9%	7,7%
Reste de l'Asie-Pacifique	17,8%	18,2%	15,3%
Amérique du Nord et du Sud	29,0%	28,3%	26,2%
Afrique et Moyen-Orient	5,7%	6,9%	5,0%
Total	100,0%	100,0%	83,9%
Par pôle d'activité			
Produits laitiers frais	38,7%	38,9%	38,6%
Eaux	41,1%	41,2%	41,5%
Nutrition infantile ⁽²⁾	13,7%	13,9%	2,1%
Nutrition médicale	5,0%	4,4%	-
Fonctions centrales	1,5%	1,6%	1,7%
Total	100,0%	100,0%	83,9%

(1) En 2007, l'intégration tardive des activités nutrition infantile et nutrition médicale (Numico) n'a pas permis l'alignement des définitions, interdisant de ce fait, toute consolidation.

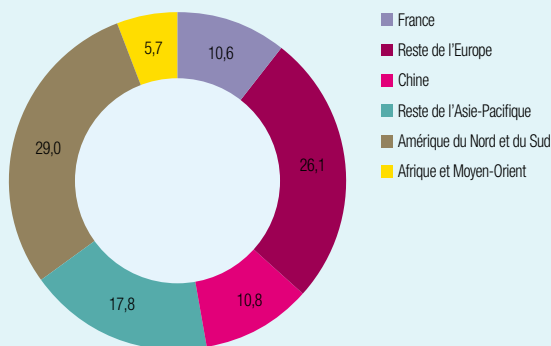
(2) En 2007, seul Blédina est pris en compte dans l'activité «Nutrition infantile».

 Chiffres 2009 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit

Indicateurs de Performance Sociale

Emploi

Répartition des effectifs par zone géographique en 2009 (en %)

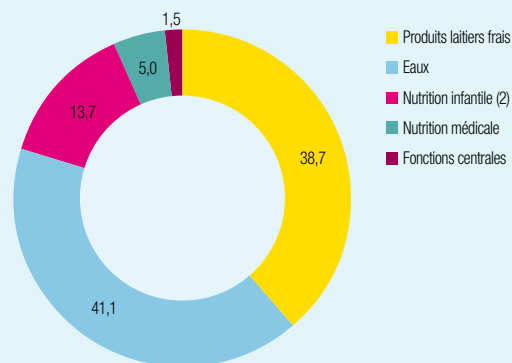


Répartition des effectifs par contrats permanents, temporaires et intérimaires

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). Elle montre l'évolution vs 2008 à périmètre comparable représentant 100% de l'effectif du groupe Danone au 31 décembre 2009.

Cela explique que les chiffres 2008 peuvent être différents sur certains indicateurs par rapport à ceux du Rapport Technique Développement Durable 2008 .

Répartition des effectifs par activité en 2009 (en %)



Effectifs moyens	2009		2008	
	Employés permanents	Employés temporaires	Employés permanents	Employés temporaires
Total	84%	16%	83%	17%
Europe	90%	10%	88%	12%
Asie	78%	22%	74%	26%
Reste du monde	84%	16%	87%	13%
Par zone géographique				
Afrique et Moyen Orient	95%	5%	92%	8%
Asie Pacifique	78%	22%	74%	26%
Europe de l'Est	88%	12%	88%	12%
Amérique latine	82%	18%	85%	15%
Amérique du Nord	94%	6%	95%	5%
Europe de l'Ouest	91%	9%	87%	13%
Par pôle d'activité				
Produits laitiers frais	85%	15%	86%	14%
Eaux	86%	14%	86%	14%
Nutrition infantile	76%	24%	68%	32%
Nutrition médicale	87%	13%	88%	12%
Fonctions centrales	94%	6%	93%	7%

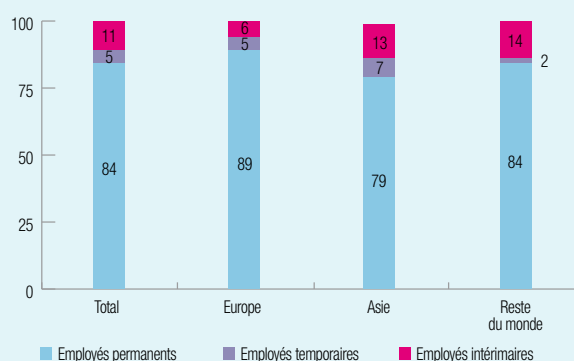
Indicateurs de Performance Sociale

Emploi

Contrats permanents,
temporaires et intérimaires au 31 12 2009

	Employés permanents	Employés temporaires	Employés intérimaires
Total	84%	5%	11%
Europe	89%	5%	6%
Asie	79%	7%	13%
Reste du monde	84%	2%	14%
Par zone géographique			
Afrique et Moyen Orient	93%	4%	3%
Asie Pacifique	79%	7%	13%
Europe de l'Est	88%	5%	7%
Amérique latine	81%	1%	17%
Amérique du Nord	93%	4%	3%
Europe de l'Ouest	90%	6%	5%
Par pôle d'activité			
Produits laitiers frais	84%	3%	13%
Eaux	88%	6%	6%
Nutrition infantile	75%	4%	21%
Nutrition médicale	89%	7%	4%
Fonctions centrales	94%	5%	0%

Répartition des effectifs par nature de contrats et zones géographiques (en %)



Création nette d'emplois

Au 31 décembre 2009, en données historiques, 1 540 emplois nets ont été créés, soit une croissance de 1,9% par rapport à fin 2008.

On constate :

- une hausse d'effectifs dans trois pôles : nutrition médicale (+9,3%), nutrition infantile (+1,5%) et eau (+3,3%)
- une stabilité des effectifs dans les produits laitiers frais
- et une diminution dans les fonctions centrales (-2,5%)

Temps plein / temps partiel

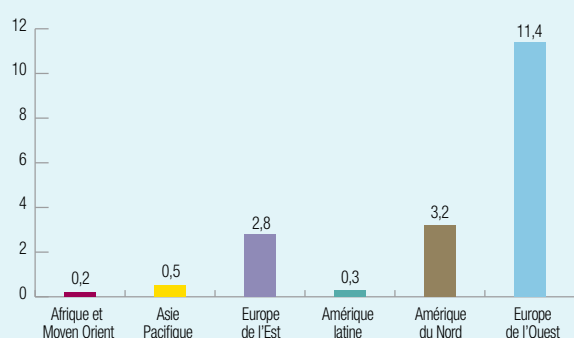
	2009		2008	
	Employés à temps plein	Employés à temps partiel	Employés à temps plein	Employés à temps partiel
Total	97,0%	3,0%	96,9%	3,1%
Europe	92,6%	7,4%	92,3%	7,7%
Asie	99,5%	0,5%	99,7%	0,3%
Reste du monde	99,5%	0,5%	99,6%	0,4%
Par zone géographique				
Afrique et Moyen Orient	99,8%	0,2%	99,8%	0,2%
Asie Pacifique	99,5%	0,5%	99,7%	0,3%
Europe de l'Est	97,2%	2,8%	96,2%	3,8%
Amérique latine	99,7%	0,3%	100,0%	0,0%
Amérique du Nord	96,8%	3,2%	96,4%	3,6%
Europe de l'Ouest	88,6%	11,4%	89,0%	11,0%
Par pôle d'activité				
Produits laitiers frais	97,7%	2,3%	97,4%	2,6%
Eaux	97,9%	2,1%	97,9%	2,1%
Nutrition infantile	95,4%	4,6%	95,7%	4,3%
Nutrition médicale	88,8%	11,2%	88,4%	11,6%
Fonctions centrales	91,1%	8,9%	91,2%	8,8%

Ces chiffres sont donnés à périmètre comparable représentant 100% de l'effectif du groupe Danone au 31 décembre 2009. Cela explique que les chiffres 2008 peuvent être différents sur certains indicateurs par rapport à ceux du Rapport Technique Développement Durable 2008.

Indicateurs de Performance Sociale

Emploi

% des salariés à temps partiel par zone géographique en 2009



Cette répartition est calculée par rapport aux effectifs inscrits au 31 décembre 2009. Le recours au temps partiel concerne essentiellement l'Europe de l'Ouest, et dans une moindre mesure l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Est.

LA2

Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique

Taux de rotation	2009	2008
Total	20%	22%
Par zone géographique		
Afrique et Moyen Orient	15%	12%
Asie Pacifique	13%	11%
Europe de l'Est	20%	29%
Amérique latine	38%	40%
Amérique du Nord	13%	12%
Europe de l'Ouest	7%	11%
Par catégorie		
OETAM (**)	21%	23%
Managers	13%	16%

Taux de sortie (*)	2009	2008
Par sexe		
Femmes	14%	14%
Hommes	19%	20%
Par catégorie		
OETAM (**)		
- dont femmes	15%	14%
- dont hommes	20%	20%
Managers		
- dont femmes	12%	14%
- dont hommes	13%	14%

Ces chiffres sont donnés à périmètre comparable représentant 100% de l'effectif du groupe Danone au 31 décembre 2009. Cela explique que les chiffres 2008 peuvent être différents sur certains indicateurs par rapport à ceux du Rapport Développement Durable 2008.

Cet indicateur est calculé, d'après notre accord avec l'UITA, en prenant en compte les recrutements externes et les départs. Il s'obtient en faisant la somme des recrutements externes et des départs divisée par l'effectif moyen x 2.

Le taux de rotation sur l'année est de 20%. Les situations sont très contrastées selon les zones : de 7% en Europe de l'Ouest à 38% en Amérique latine. Les zones à fort taux de rotation traduisent la pression sur les profils qualifiés.

A périmètre comparable, le taux de rotation diminue de 2 points entre 2008 et 2009.

(*) 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.

(**) OETAM : Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise

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.

Indicateurs de Performance Sociale

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.

	2009	2008
Effectifs	84%	83%
Filiales	73%	70%

Ces chiffres sont donnés à périmètre comparable. Ils sont calculés sur le périmètre des filiales employant au moins 100 salariés au 31 12 2009, soit 88 sociétés représentant 95% de l'effectif consolidé du groupe.

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. D'après l'enquête menée sur l'échantillon représentatif des sites employant au moins 100 salariés, plus de 80% de l'effectif du groupe est représenté par des commissions sur la sécurité du travail et des réunions régulières (au minimum trimestrielles) sur la sécurité au travail sont organisées dans 82% de ces sites.

Distribution par pôle d'activités

	2009	2008
Eaux	0	274
Produits laitiers frais	4	323
Autres	0	7
Nutrition infantile	1	84
Nutrition médicale	0	31
TOTAL BUSINESS LINES	5	719

Distribution par Zones géographiques

	2009	2008
Afrique et Moyen Orient	3	44
Asie Pacifique	1	44
Europe de l'Est	1	69
Amérique latine	0	280
Amérique du Nord	0	8
Europe de l'Ouest	0	274
TOTAL REGIONS	5	719

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 3,9. Les audits sécurité concernent également les salariés des sous-traitants intervenant sur les sites Danone. C'est en 2009 que l'enregistrement du nombre d'accidents avec arrêt de ces personnes a débuté.

	2009	2008
Nombre d'accidents mortels	0	4
Nombre d'accidents avec au moins 1 jour d'absence	274	62
Taux de fréquence 1 (FR1) : nombre d'accidents par million d'heures travaillées	3,3	5,9
Nombre d'accidents mortels	0	1
Nombre d'accidents avec au moins 1 jour d'absence	413	64
Taux de fréquence 1 (FR1) : nombre d'accidents par million d'heures travaillées	5,4	1,2
TOTAL BUSINESS LINES	5	909
TOTAL REGIONS	5	909

A noter : • le nombre d'accidents mortels concerne uniquement les salariés Danone hors sous-traitants. La donnée 2008 a été revue en conséquence.
• les Taux de fréquence 2008 ont été retraités pour avoir un périmètre comparable entre 2008 et 2009.

✓ Chiffres 2009 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit

Santé et sécurité au travail

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 2009, 97% des salariés disposaient d'une assurance contre les risques majeurs (décès, invalidité) et 96% d'une couverture santé. Parallèlement, des programmes de santé au travail sont organisés dans les différentes filiales.

Par ailleurs, l'année 2009 a été marquée par la mise en place d'un plan de prévention par rapport à la grippe A / H1N. Dans toutes les sociétés du groupe, les mesures suivantes ont été prises :

Sur le plan de la prévention santé :

- Renforcement des mesures d'hygiène : mise à disposition de solutions hydro alcooliques, généralisation des systèmes de séchage de mains... renforcement du ménage
- Mesures comportementales : recommandation de se faire vacciner contre la grippe saisonnière, et de limiter les contacts physiques lors des salutations matinales.

Sur le plan social : définition de mesures d'accompagnement pour le salariés en lien avec la pandémie potentielle (absentéisme).

Sur le plan économique: un plan de continuité d'activité (PCA) a été élaboré par site et par secteur d'activité, avec identification des fonctions clés et organisation du travail à distance pour ces populations.

SUPP LA9

Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats

Cet indicateur n'est pas suivi au niveau du groupe.

Formation et éducation

Learning By Danone

Learning by Danone est une offre de formation internationale, qui concerne managers, directeurs et parfois tous les salariés du monde entier pour des formations métier ou management.

Deux nouvelles formations groupe ont été lancées cette année, le Health Induction programme (pour tous les salariés) et Dream Store College (pour les vendeurs).

Les Campus Danone, qui rassemblent plusieurs fois par an dans des villes différentes quelques 200 ou 300 managers pour des formations métiers ou management, ont contribué cette année comme les années précédentes, au-delà des formations dispensées, à favoriser les échanges, à créer un sentiment d'appartenance et à faire vivre les valeurs de Danone.

En 2009, 9 Campus ont été réalisés : 4 en Asie, 1 en Amérique, 4 en Europe et Afrique Moyen Orient. 87 modules de formation ont été dispensés pour 1 415 participants au total.

Les «Danone Learning Solutions» : au nombre de 30, réactualisées en permanence, les «Danone learning solutions» sont quant à elles des offres de formation pour tous salariés labellisées par le groupe, destinées à être déployées localement avec un contenu cohérent quel que soit le pays. Cette année, 7 nouvelles Danone Learning Solutions ont vu le jour. Ces solutions prêtes à l'emploi sont élaborées de façon coopérative entre les sociétés du groupe au travers d'une équipe formation internationale.

LA10

Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle

Sur base comparable, le nombre d'heures de formation par salarié et par an a progressé de 24 heures à 28 heures en moyenne.

La formation a globalement progressé en nombre d'heures (+ 16%), soit près de 300 000 heures de plus (dont 213 000 ont bénéficié aux Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise OETAM) et ce dans toutes les divisions.

Le nombre de salariés formés quant à lui a progressé de 8%.

Ces chiffres sont donnés à périmètre comparable représentant 100% de l'effectif du groupe Danone au 31 décembre 2009.

Indicateurs de Performance Sociale

Formation et éducation

* OETAM : Ouvriers Employés Techniciens Agents de Maîtrise

Nombre moyen d'heures de formation	2009	2008
Total	28 ✓	24
OETAM*	25	22
Managers	41	36
Nombre de salariés formés	2009	2008
Total Salariés formés	75 000 ✓	69 743
OETAM*	63 116	59 378
Managers	11 884	10 365
Nombre moyen d'heures de formation	2009	2008
Par zone géographique		
Afrique et Moyen Orient	16	15
Asie Pacifique	29	24
Europe de l'Est	27	25
Amérique latine	27	27
Amérique du Nord	40	24
Europe de l'Ouest	26	24
Nombre de salariés formés	2009	2008
Par zone géographique		
Afrique et Moyen Orient	2 825	2 028
Asie Pacifique	22 198	19 923
Europe de l'Est	11 949	12 590
Amérique latine	21 551	19 968
Amérique du Nord	2 474	1 973
Europe de l'Ouest	14 003	13 261

✓ Chiffres 2009 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

En interne

Le programme EVOLUANCE en France à destination des opérateurs, employés et agents de maîtrise vise à permettre aux salariés d'acquérir des diplômes reconnus par l'Etat et ainsi à développer leur employabilité.

Le nombre de salariés impliqués dans ce programme depuis son lancement en 2004 est de 1 082. Ce chiffre intègre donc les 261 salariés des activités de biscuits en France (qui ont été cédées en 2007). Par rapport au chiffre atteint à fin 2008, ce sont donc 47 nouveaux salariés qui se sont engagés dans cette démarche et de nouveaux diplômes sont en cours de préparation, notamment dans les métiers de la logistique.

Le Collège des Compétences en France

Le collège des Compétences en France a montré sa capacité de synergie en formant en 2009 plus de 1 500 Cadres et Agents de Maîtrise au management et à l'efficacité professionnelle (conduite de réunion, de projets...), soit le double du nombre de salariés formés en 2 ans sur les thématiques ainsi regroupées. Plus de 30 programmes de formation rassemblent ainsi des salariés des différentes sociétés de Danone en France, tous niveaux confondus, tout au long de l'année.

Cette offre de formation est classée en 5 grands domaines, «Développer ses compétences managériales», «Développer ses compétences projets», «Efficacité professionnelle», «Les filières métiers» et «Langues et bureautique».

A noter en particulier :

- Les séminaires de «Leadership au féminin» qui rencontrent un succès croissant.
- Le parcours «Oxygène» destiné aux assistantes de direction et ETAM, qui permet de mieux comprendre les enjeux de l'entreprise et de visiter concrètement sites industriels, centres de recherche ou dépôts.
- Le développement de nouvelles offres qui seront disponibles à partir de 2010, en particulier l'appropriation des nouveaux outils de messagerie, la gestion de l'innovation, le pilotage de son parcours pour accompagner les deuxièmes parties de carrière et la préparation à la retraite.
- La maîtrise du stress individuel et au sein de l'équipe.
- La Danone Sales University, lancée fin 2008, propose des sessions destinées à professionnaliser l'ensemble des équipes commerciales de Danone, Evian et Blédina. Différents modules de formation permettent aux managers commerciaux, tous niveaux confondus, de progresser sur des thèmes comme la sécurité au volant, les techniques de vente, la négociation. En 2009, ce sont 7 000 heures de formation qui ont été dispensées et 450 managers commerciaux qui ont suivi ces formations.

Les dispositifs pour les seniors

Un certain nombre de filiales, à l'instar des filiales françaises, ont mis en place plusieurs mesures permettant de maintenir l'effort de formation tout au long de la vie professionnelle, de proposer un bilan mi carrière et un bilan transition vie active / retraite, ainsi que divers aménagements du temps, temps partiel, congés bonifiés, avec l'engagement de l'entreprise de cotiser aux organismes de retraite sur la base de salaires reconstitués à taux plein.

Enfin, la transmission des compétences, avec le développement et la valorisation des fonctions de tuteurs, ainsi que la prévention du vieillissement via des adaptations ergonomiques des postes ont été intégrées dans les dispositifs mis en place.

En externe

Implication sociétale au service de l'employabilité des jeunes sans diplôme

Une expérience a démarré en 2009 dans l'usine de Danone «Pays de Bray» autour d'un dispositif permettant d'accueillir une promotion de jeunes sans qualification pour les amener vers un diplôme de CAP Agent d'entrepôt et de messagerie, avec la contribution des acteurs du territoire. Les jeunes sont en cours de recrutement.

Cette expérience sert de base pour le programme et 2010-2012 construit pour répondre au Plan Emploi jeunes du gouvernement français visant à accueillir 500 jeunes sans qualification d'ici à 2012, dont 100 jeunes pour 2010, en impliquant à terme 25 sites de Danone en France.

Cet engagement implique de modifier pour partie le profil des apprentis chez Danone (aujourd'hui à 70% Bac + 2 ans et au-delà) de façon à accueillir aussi des jeunes sans aucun diplôme en pré qualification via des partenariats locaux (agence pour l'emploi, associations, organismes de formation) pour leur permettre d'accéder à des diplômes de type Bac Professionnel.

Formation et éducation

Les actions de parrainage et partenariats

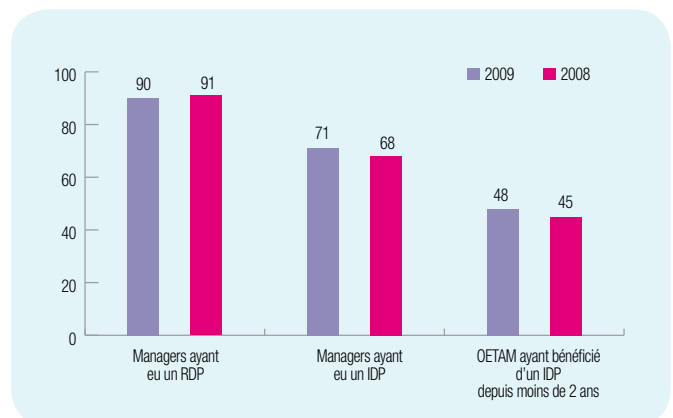
Danone est engagé dans différentes actions de parrainage de jeunes, visant à favoriser leur professionnalisation et leur intégration dans la vie active. Sur la base du volontariat, des salariés bénévoles consacrent un peu de leur temps à accompagner des jeunes, dans des lycées, des écoles et des associations, en leur ouvrant les portes du monde de l'entreprise. Ces partenariats, comme celui avec le lycée Michelet de Vanves (parrainage de jeunes boursiers en classe préparatoire aux grandes écoles commerciales), celui avec «Nos quartiers ont des talents» (conseils et mise en contact pour de jeunes diplômés issus des quartiers à la recherche de leur premier emploi) ou encore avec les missions locales autour des sites (ainsi le réseau «Coup de Pouce» du siège social qui, depuis 2001, a accompagné plus de 400 jeunes, généralement issus de l'immigration, dans leur parcours vers l'insertion dans la vie active) permettent aussi aux salariés d'être au plus près du terrain et de connaître les aspirations des jeunes.

SUPP LA12

Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretien d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques

Le pourcentage de salariés employés, ouvriers et techniciens et agents de maîtrise bénéficiant d'un plan individuel de développement (IDP) (qui recense les besoins de formation et de développement du salarié discutés avec son hiérarchique) a progressé de 3 points, et s'est particulièrement bien développé dans les zones Asie et Afrique / Moyen Orient. Le pourcentage de managers ayant eu un entretien d'évaluation de la performance et de développement (RDP) s'établit à 90% (en progression de 8 points par rapport à 2007 à périmètre comparable) avec un très bon taux d'appropriation par les divisions récemment acquises. Les plans individuels de développement se déploient progressivement dans les divisions alimentation infantile et médicale et continuent de progresser dans quasiment toutes les zones.

Ces chiffres sont donnés à périmètre comparable représentant 100% de l'effectif du groupe Danone au 31 décembre 2009.

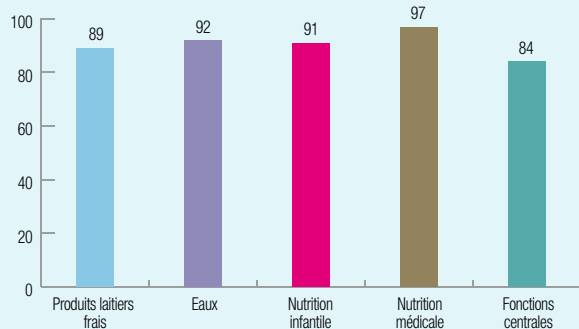


RDP : entretien annuel d'évaluation des performances

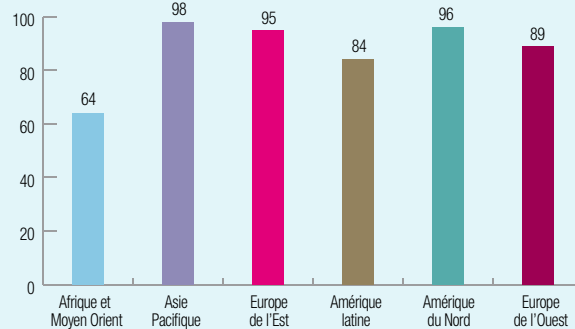
IDP : entretien d'évolution de carrière et de formation

OETAM : Ouvriers Employés Techniciens Agents de Maîtrise

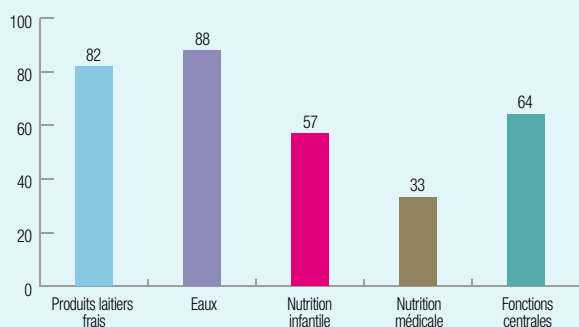
% de managers ayant eu un RDP en 2009 par pôle d'activité



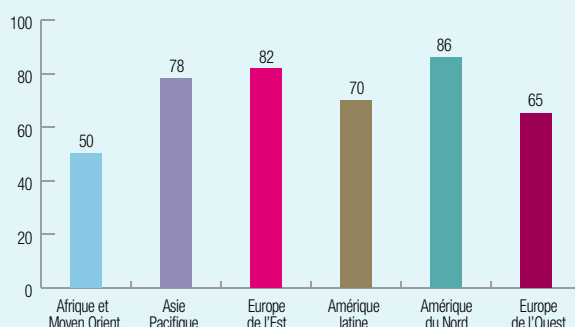
% de managers ayant eu un RDP en 2009 par zone



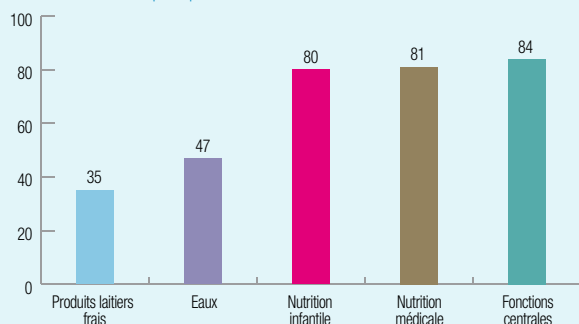
% de managers ayant eu un IDP en 2009 par pôle d'activité



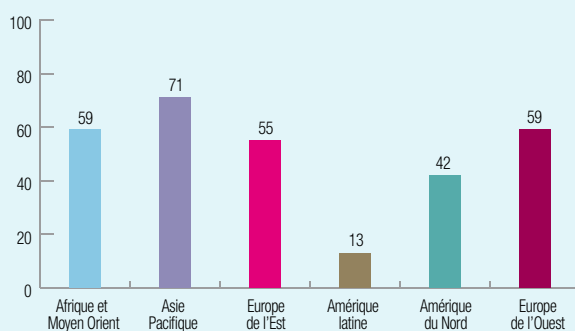
% de managers ayant eu un IDP en 2009 par zone



% de OETAM ayant eu un IDP depuis moins de 2 ans par pôle d'activité



% de OETAM ayant eu un IDP depuis moins de 2 ans par zone



Diversité et égalité des chances

Enquête mondiale sur la Diversité Danone / UITA

L'accord signé avec l'UITA en 2007 a fait l'objet d'une enquête mondiale en 2009, laquelle a révélé entre autres bonnes pratiques démultipliables :

- Une méthode de diagnostic établi par une équipe transverse chez Danone Espagne, impliquant opérationnels, RH et partenaires sociaux ; un accord Egalité Hommes-Femmes a été signé et sa réalisation est contrôlée par une commission de suivi.
- Un programme complet de prise en compte de la parentalité dans les filiales d'Eaux et de Produits Laitiers Frais de Pologne, incluant un guide d'accompagnement des managers ayant des femmes enceintes dans leurs équipes, et des horaires flexibles pour tous : ce programme a été récompensé par le syndicat Solidarnosc.
- Plusieurs accords signés sur la diversité et la lutte contre les discriminations, ainsi que sur des thématiques spécifiques, handicap, seniors, égalité hommes femmes, conciliation de la vie professionnelle / vie privée...

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 et 4,9% en 2009. De nombreux établissements ont signé des accords spécifiques et mis en place des mesures visant à maintenir l'employabilité des salariés.

Le taux d'insertion des personnes handicapées monde est de près de 1%, sur un périmètre de 52 filiales représentant 95% du périmètre consolidé (certaines filiales ne sont pas assujetties ou sont dans des pays interdisant le comptage des personnes handicapées).

A noter : ce chiffre de 1% est fondé sur l'identification de salariés handicapés bénéficiant d'une reconnaissance soit externe, soit interne, dans certains pays comme le Mexique par exemple, sachant qu'il existe des spécificités réglementaires locales. Au total, le nombre de salariés handicapés employés a augmenté de 99 personnes, soit une progression de 18% et 21 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 40% par rapport à 2008.

- Danone est la première entreprise européenne à avoir mis en place une interface d'accès à son site consommateurs pour les personnes sourdes pour l'ensemble de ses sociétés en France. Ce service, qui a montré son efficacité, verra sa plage horaire d'ouverture élargie en 2010.
- Danone a signé la Charte handicap proposée par le gouvernement français, avec un engagement de poursuivre les efforts entrepris et de prendre en compte le handicap dans la stratégie même de l'entreprise.

LA13

Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité

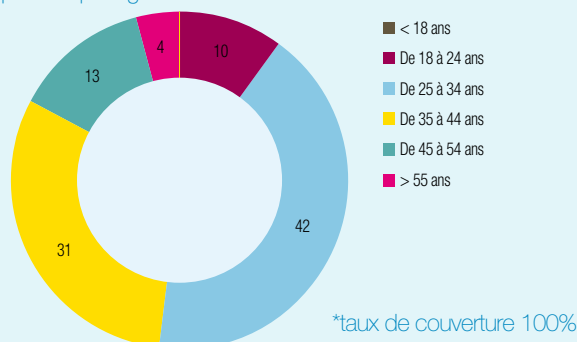
Âge

En termes d'âge, la tranche d'âge des plus de 45 ans a progressé de 2 points en 2 ans. Toutes les sociétés françaises du groupe ont adopté un plan d'action ou signé un accord spécifique visant à améliorer l'emploi des seniors.

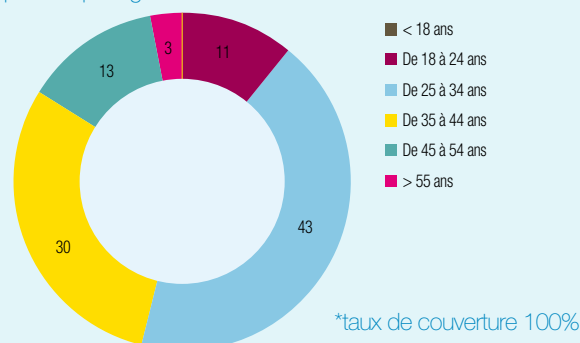
Les indicateurs d'appartenance à une minorité (RDP) ne sont pas consolidables au niveau monde compte tenu des différences de législation (impossibilité de procéder à des comptages de type ethnique en France par exemple).

Ces chiffres sont donnés à périmètre comparable représentant 100% de l'effectif du groupe Danone au 31 décembre 2009.

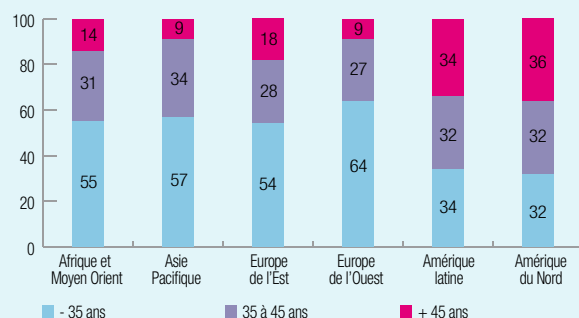
Répartition par âge en 2009*



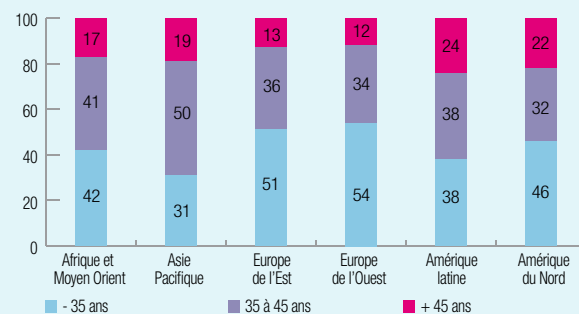
Répartition par âge en 2008*



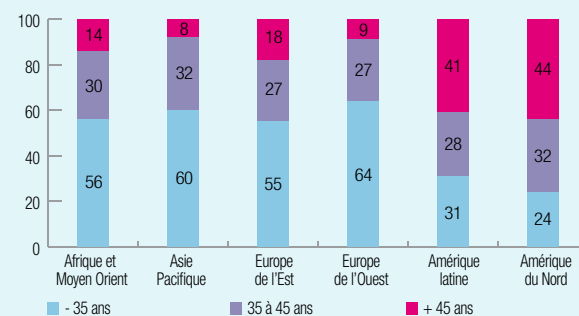
Répartition par tranche d'âge par zone (en %)
Tous salariés en 2009



Répartition par tranche d'âge par zone Managers en 2009 (en %)



Répartition par tranche d'âge par zone OETAM en 2009 (en %)



Indicateurs de Performance Sociale

Diversité et égalité des chances

Mixité des genres

Le pourcentage de femmes toutes catégories de salariés confondues s'établit à 27%, stable par rapport à 2008 et en progression de 4 points par rapport à 2007, à périmètre comparable. Le pourcentage de managers femmes est en constante progression depuis 2004 et s'établit à 43% en 2009, tous niveaux de managers confondus. Les femmes représentent 45% des premiers niveaux de managers avec un recrutement à parité, 25% des niveaux de directeurs et 12% des cadres dirigeants. Danone a une femme au Comité Exécutif et une femme au Conseil d'administration. Plusieurs programmes (mentorat, formation, réseaux) sont déployés pour augmenter le nombre de femmes aux postes de dirigeants.

	2009		2008	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Total Managers	43%	57%	43%	57%
Dont Directeurs et Dirigeants	25%	75%	24%	76%
Dont Dirigeants	12%	88%	12%	88%
Dont autres managers	45%	55%	45%	55%

Cette comparaison est donnée à périmètre comparable et uniquement sur la population managers, soit respectivement 12 838 employés pour 2009 et 12 422 employés pour 2008.

Danone Women Leadership LAB

En 2009 a été mis en place un Danone Women Leadership LAB, rencontres rassemblant 80 femmes et hommes de Danone qui ont travaillé sur le thème du leadership au féminin et masculin. Ces rencontres ont débouché sur deux groupes de travail, l'un sur les carrières et l'autre sur les outils d'aide au développement de la confiance en soi dont les premières expérimentations sont positives et feront l'objet d'une restitution lors de la 2^e édition de ces rencontres prévue en juin 2010.

LA14

Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle

Catégories managers et directeurs

La base comparable choisie, le «compa-ratio» est le total cash perçu par le salarié versus les 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 niveaux, hors membres du Comité Exécutif, et ceci pour les 60 pays où nous opérons.

Le compa-ratio nous permet d'apprécier l'écart par rapport à la médiane 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-joints permettent d'apprécier les différences hommes-femmes par niveau.

Directeurs hors directeurs généraux :
grades internes Danone 6b à 5 (équivalents Hay system 20 to 22)

	Femmes	Hommes	Total
5	1,09	1,12	1,11
6A	1,04	1,09	1,07
6B	0,95	0,95	0,95
Total	1,00	1,03	1,02

Effectif total de 979 Directeurs.

L'écart le plus important se situe en niveau 6 a, avec une moyenne à 3% d'écart, celui-ci s'expliquant par le fait que les femmes ont en général moins de séniorité dans leurs postes.

Catégorie Managers (grades internes Danone 9.9 à 7, équivalents Hay system 15 à 18)

Grade	Femmes	Hommes	Total
7	0,92	0,94	0,93
7a	1,05	0,99	1,00
7b	0,96	0,95	0,95
8	0,90	0,92	0,91
9	0,87	0,86	0,86
9.9	0,93	0,93	0,93
Total	0,89	0,90	0,89

Sur un effectif total de 11 961 Managers

Le niveau d'entrée 9.9 est rigoureusement identique H / F, qui est le niveau d'embauche des débutants diplômés. Dans les niveaux suivants, l'écart est non significatif et variable selon les niveaux (en faveur des femmes pour le niveau 9, 7a et 7b, favorable aux hommes pour les niveaux 8 et 7).

Indicateurs de Performance Sociale

Diversité et égalité des chances

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. Le léger décrochage sur certains niveaux est analysé filiale par filiale et fait, le cas échéant, l'objet de plans d'actions.

Médiane Ouvriers, employés et agents de maîtrise

ETAM	Ouvriers
1,02	1,05

Le groupe n'étant pas doté d'un système unique de classifications pour ces catégories, la comparaison hommes-femmes s'effectue de la façon suivante :

50% des filiales paient leurs employés, et agents de maîtrise hommes 2% de plus que les femmes, et leurs ouvriers 5% de plus que leur ouvrières, en moyenne, tous niveaux et tous postes confondus. Cette différence est à rapprocher des différences de postes tenus, notamment dans les filières techniques qui sont très masculines (exemple 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 EVIAN par exemple, se sont lancées dans des programmes de formation et d'obtention de diplômes techniques dédiés aux femmes sur des métiers le plus souvent exercés par des hommes.



Indicateurs de Performance

Droits de l'Homme



233
**PRATIQUES
D'INVESTISSEMENT ET D'ACHAT**

238
NON-DISCRIMINATION

238
**LIBERTÉS SYNDICALES
ET DROIT DE NÉGOCIATION**

239
**INTERDICTION DU TRAVAIL
DES ENFANTS**

239
**ABOLITION DU TRAVAIL FORCÉ
OU OBLIGATOIRE**

240
PRATIQUES DE SÉCURITÉ

240
**DROITS DES POPULATIONS
AUTOCHTONES**

Pratiques d'investissement et d'achat

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

En 2005, Danone et l'UITA (Union Internationale des travailleurs de l'agro-alimentaire) ont revu le contenu de l'ensemble de leurs conventions en vue d'une application mondiale. Les sept Principes Sociaux Fondamentaux issus des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) y ont été intégrés pour servir de socle à ces conventions et à celles à venir.

Au-delà de ses filiales, Danone a souhaité étendre ces Principes Sociaux Fondamentaux à l'ensemble de ses fournisseurs. C'est pourquoi, en 2006, il a initié la démarche RESPECT, qui visait à se donner les moyens de faire appliquer les Principes Sociaux Fondamentaux aux fournisseurs. Depuis la création de la démarche, la prise en compte du respect des Droits de l'Homme intervient donc nécessairement dans toutes les décisions 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.

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'investissement et d'achat

Par la signature du contrat, le fournisseur s'engage donc à :

- respecter les principes sociaux fondamentaux ;
- promouvoir le respect de ces principes auprès de ses propres fournisseurs, sous-traitants, partenaires ;
- accorder à Danone le droit de contrôler l'application des principes, notamment via des audits ;
- en cas de non-conformité trouvée 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 du 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.

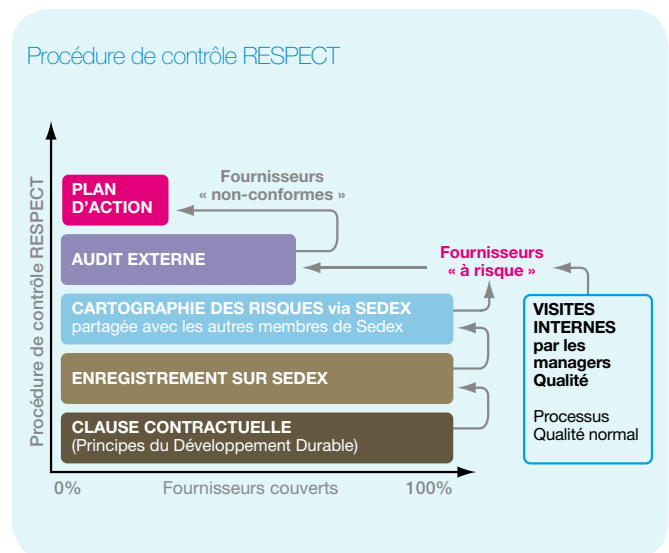
En 2009, le périmètre de la responsabilité des fournisseurs a été élargi pour inclure l'Environnement et l'Ethique des Affaires et la clause contractuelle a évolué en ce sens. L'ensemble du mécanisme de contrôle, initialement créé pour assurer le respect des Principes Sociaux Fondamentaux, s'est développé pour servir des causes plus larges.

Cette évolution importante de la démarche RESPECT est décrite aux pages 61 à 69 du rapport.

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

L'ensemble des fournisseurs Danone concernés par RESPECT est soumis à la procédure de contrôle spécifique. En 2009, cette procédure de contrôle a évolué pour permettre plus de collaboration avec les autres entreprises dans le cadre du groupe de travail Sedex-AIM-PROGRESS (*cf page 65 du présent rapport pour plus de détails sur ce groupe de travail*). Ci-dessous le schéma qui résume les principales étapes de cette procédure.



1. La première étape est la signature de la clause contractuelle obligatoire pour tous les fournisseurs qui souhaitent commencer une relation commerciale avec Danone (*pour le contenu de la clause, v. Indicateur HR1 en page.233 du rapport*).

2. Une fois la clause signée, le fournisseur s'enregistre sur une plateforme internet dédiée, nommée Sedex (de l'anglais : «Supplier Ethical Data Exchange»). Sur Sedex, le fournisseur remplit en ligne le questionnaire d'auto-évaluation regroupant les questions sur les trois principaux domaines du développement durable :

- Questions sociales et d'Hygiène et de Sécurité au Travail
- Questions Environnementales
- Questions relatives à l'Ethique des Affaires.

3. La cartographie des risques des fournisseurs est faite automatiquement par l'outil Sedex en prenant en compte les quatre critères suivants :

- Le(s) pays où se trouve(nt) le(s) site(s) de production du fournisseur
- La catégorie d'achat
- Le «profil» du site (nombre d'employés, part de main d'œuvre non qualifiée, etc)
- Les résultats du questionnaire d'auto-évaluation rempli par le fournisseur.

A l'issue de cette cartographie, les fournisseurs présentant un éventuel risque sont identifiés. En fonction de leur «niveau de risque», sont distingués :

- Les fournisseurs sans risque potentiel (fournisseurs «verts»)
- Les fournisseurs représentant un risque moyen (fournisseurs «oranges»)
- Les fournisseurs représentant un risque important (fournisseurs «rouges»)

Une autre méthode (parallèle à Sedex qui est la voie principale) pour identifier les risques potentiels sont les visites des fournisseurs faites par les équipes qualité de Danone. Dans le cadre des visites habituelles des fournisseurs effectuées pour s'assurer qu'ils répondent aux standards qualité du groupe, les managers qualité font une première revue rapide des Principes Sociaux Fondamentaux chez le fournisseur. Suite à cette visite (appelée «visite interne»), les managers qualité peuvent poser des questions concernant le non-respect des Principes Sociaux Fondamentaux auprès des acheteurs en charge des relations avec le fournisseur concerné.

4. Les fournisseurs identifiés comme «potentiellement à risque» – via Sedex ou suite à l'alerte des managers qualité – doivent tous être audités par une société d'audit externe. Les résultats de chaque site audité sont comparés aux situations qui prévalent en moyenne dans le secteur d'activité et dans la région concernée. La conformité aux lois locales est également intégrée à l'audit.

Les résultats de l'audit sont soumis au fournisseur et c'est à lui de mettre ces résultats à la disposition de Danone en les postant en ligne sur la plateforme Sedex. Si le fournisseur travaille en même temps avec d'autres membres du groupe Sedex, il peut décider de donner l'accès aux résultats d'audit à tous ses clients. Les audits effectués par un des membres sont acceptés par l'ensemble des sociétés faisant partie du groupe (*pour plus de détails sur le groupe Sedex-AIM-PROGRESS, cf page 65 du présent rapport*).

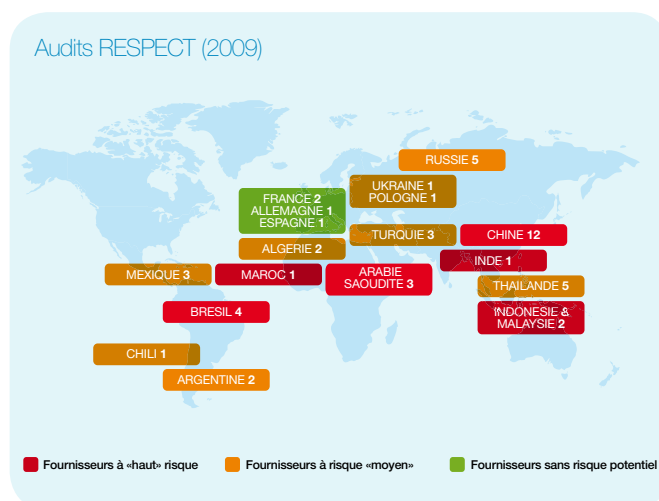
5. Si lors de l'audit certaines non-conformités ont été découvertes, le fournisseur s'engage à mettre en place un plan d'actions correctives pour les résoudre au plus vite. Ce plan d'actions approprié est construit conjointement par le manager achats Danone et le fournisseur, au cas par cas. Le plan d'actions, en fonction du caractère des non-conformités trouvées, peut prévoir un audit de suivi

Pratiques d'investissement et d'achat

effectué dans une période entre trois mois et un an pour contrôler la mise en place des actions correctives. Bien évidemment, certaines non-conformités seront plus facilement corrigées que d'autres tant en termes de coût qu'en termes de délai de réalisation, notamment dans le domaine de la santé et sécurité au travail. En revanche, pour d'autres sujets comme le respect des horaires de travail et la rémunération, le coût de mise en conformité peut être important et poser alors un problème de compétitivité pour l'usine concernée. En fonction des situations et afin de mieux prendre en compte d'éventuels coûts additionnels voire de les éviter par une meilleure organisation, cette mise en conformité devra donc être gérée dans le temps.

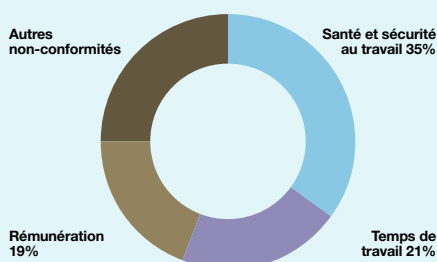
Le principe fondateur sur lequel RESPECT est construit est celui d'une amélioration continue avec l'objectif de faire progresser les fournisseurs qui en ont besoin et qui en ont la volonté. La présence de non-conformités sur un site ne signifie donc pas un arrêt brutal de toute relation commerciale. En revanche, si après dialogue le fournisseur concerné refuse de mettre en œuvre les mesures correctives adéquates, le groupe Danone se réserve alors le droit de cesser toute activité avec lui.

En 2009, 77 audits externes de fournisseurs ont été commandés par les managers achats Danone dans le cadre de la démarche RESPECT. Au moment de la sortie du rapport, 59 sur 77 audits ont été réalisés, dont 56 audits initiaux et 3 audits de suivi. Ces 59 audits ont couvert 19 pays différents et ont touché au total 17 910 salariés employés sur les sites des différents fournisseurs de Danone.



Les principaux résultats obtenus en 2009 sont les suivants : Sur l'ensemble des non-conformités relevées, la grande majorité porte, tout comme les années précédentes, sur la santé et la sécurité au travail (systèmes incendie manquants ou non vérifiés, sorties de secours non indiquées, absence de formation aux premiers secours...). Viennent ensuite les non-conformités liées au respect des législations locales sur le temps de travail et la rémunération (absence de bulletin de paie, paiement partiel ou absence de paiement des heures supplémentaires...).

Non-conformités relevées
lors des audits fournisseurs 2009



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

On peut considérer que 100% des acheteurs ont été formés à la démarche RESPECT, soit au début en séance de formation, soit lors de réunions en internes.

L'adhésion du groupe au Global Compact ainsi que les conventions signées avec l'UITA incluant les sept Principes Sociaux Fondamentaux issus des conventions internationales de l'Organisation Internationale du Travail sont communiquées dans l'entreprise.

La démarche Danone Way Fondamentaux est communiquée à l'ensemble des Comités de Direction et intègre une évaluation sur toutes les questions relatives aux Droits de l'Homme au travail provenant des conventions Internationales de l'Organisation Internationale du Travail.

En 2009, la communication de toutes les thématiques Danone Way à l'ensemble des salariés Danone a été renforcée via la création de l'outil de communication spécifique – Danone Inside Pack. Dans ce document, chaque fondamental est expliqué d'une manière simple et accessible à l'ensemble des populations de Danone. Entre autres, 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.

Non-discrimination

HR4

Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises

Une convention est signée avec l'Union Internationale des travailleurs de l'agro-alimentaire (UITA) sur la lutte contre toute forme de discrimination 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 cadres et vérifier concrètement, sur le terrain, si ces accords font l'objet d'une déclinaison et d'une adaptation sur le plan local. 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 en local de procédures et de mesures permettant d'identifier et de traiter les discriminations éventuelles.

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 est 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 cadres 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.

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 via la démarche Danone Way Fondamentaux (*cf pages 52 à 60 du rapport*). Danone demande à ses filiales 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 des fondamentaux en 2009 sont conformes à ce fondamental, aucun cas de non-conformité n'a donc 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 abolir ce type de travail

Cet aspect est traité de la même manière que l'indicateur sur le travail des enfants (HR6).

Indicateurs de Performance liés aux Droits de l'Homme

Pratiques de sécurité

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 mesure prises

Ce critère ne s'applique pas aux activités de Danone.



Indicateurs de Performance

Sociétale

243
COMMUNAUTÉS

245
CORRUPTION

247
POLITIQUES PUBLIQUES

249
RESPECT DES TEXTES

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

La démarche de Danone étant intégrée à la stratégie du groupe, les projets en faveur des communautés sont abordés dans les différentes parties du présent rapport.

L'enjeu commun à toutes nos initiatives est de professionnaliser les équipes des filiales autour des challenges suivants : la compréhension des enjeux sociétaux et des parties prenantes («sustainability mapping», cartographie des parties prenantes, diagnostic du territoire),

- la mesure de l'impact sociétal, avec un outil commun à l'ensemble des plateformes d'innovation en cours de finalisation et qui devrait être opérationnel au premier semestre 2010,
- la co-crédation et le co-management avec les ONG, un guide de recommandations est en cours de finalisation pour le premier trimestre 2010,
- l'engagement des salariés de Danone sur les différents programmes avec la possibilité d'inscrire dans le plan individuel de développement une contribution active au sein d'une ONG,
- la communication interne et externe (notamment sur les programmes dits «cause related marketing» associant le consommateur).

En ce qui concerne la mesure de l'impact social, les quatre thèmes retenus sont : l'amélioration de la qualité de la vie des bénéficiaires, l'autonomie sociale / l'employabilité, le développement de l'organisation bénéficiaire (et des coopérations locales engendrées), et l'empreinte environnementale.

Les 4 thèmes de mesure de l'impact social



La famille

Qualité de la vie



Le travail

Employabilité et autonomie



Développement de l'organisation

L'organisation professionnelle



Nature

Respect de la nature

La diversité des projets engagés et des contextes conduit à une consolidation non pas des indicateurs qui sont très différents, mais des progrès réalisés par rapport aux objectifs d'impact définis dès le lancement du projet. 4 niveaux d'analyse seront examinés, ces niveaux sont présentés dans le schéma ci-dessus.

Communautés

La finalité de la démarche est multiple :

- Contribuer à une première mesure du progrès social attendu autour des différents projets.
- Aider les filiales à définir les objectifs et à suivre les résultats de leur programme, et ainsi sensibiliser à une autre conception de la performance.
- Faciliter une communication transparente et efficace en interne comme en externe.

Les premiers résultats de cette approche de mesure sont attendus en 2010-2011.

En ce qui concerne la co-crédation avec nos différents partenaires, un guide abordant les points suivants sera diffusé au début du premier semestre 2010 : une définition de la co-crédation, les acteurs de la co-crédation, les bénéfices attendus et les obstacles à éviter, des exemples réussis de co-crédation, des outils d'aide à la décision (choix du partenariat, la gouvernance...), des informations sur différentes organisations à buts non lucratifs.

La professionnalisation doit se faire par l'intermédiaire d'outils mis à disposition sur un site dédié à la création de projets sociétaux, de nouveaux modules de formation, d'animation des réseaux autour des bonnes pratiques et du social innovation lab (*cf page 51 du rapport*).

Concernant l'animation du réseau en interne Danone, une équipe baptisée SLAM (Danone Supporting Life Acceleration Management) a été constituée en 2009.

Elle regroupe des experts de la Responsabilité Sociétale (CSR) présents dans les filiales de Danone pour développer les projets des plateformes Danone Supporting Life et Ecosystème, ainsi que des outils méthodologiques. Ce réseau se réunit quatre fois par an pour partager les méthodologies, les outils en cours de développement, les principaux projets et pour réfléchir sur les problématiques comme par exemple l'accès à l'eau et à l'alimentation, l'éducation à la nutrition.

La Danone Nations Cup : une expérience ancrée dans l'ADN de Danone

Chaque année, cette initiative permet à 2,5 millions d'enfants venant de 40 pays de participer à la Danone Nations Cup, un tournoi de football international agréé par la FIFA et soutenu localement par chaque Fédération Nationale qui rassemble des équipes de benjamins (garçons et filles âgés de dix à douze ans). Ce programme mondial est porté par la marque Danone et est parrainé par Zinedine Zidane. L'ensemble des recettes de la Nations Cup est reversé à ELA (Association Européenne contre les Leucodystrophies). Chaque année, ce programme reçoit des soutiens et parrainages plus nombreux, de la part de Fédération Sportives Nationales, de Ministres des Sports, d'Ecoles. En Uruguay, le tournoi national a été reconnu comme un événement d'intérêt national par le Président de la République, qui a officiellement parrainé le tournoi. La compétition 2009 a donné lieu, de janvier à juillet, à 40 tournois nationaux. En raison du risque de pandémie de grippe liée au virus H1N1, la finale prévue en octobre au Brésil à Sao Paulo, a été repoussée à 2010 : les 40 équipes finalistes se retrouveront pour la finale en Afrique du Sud, au moment de la Coupe du Monde des joueurs professionnels. 28 000 spectateurs seront attendus. Les compétitions nationales constituent de plus en plus souvent de vraies opportunités pour développer des programmes «Santé par la Nutrition» ou des projets permettant de promouvoir les bénéfices santé reposant sur une alimentation équilibrée et sur la pratique sportive. Ainsi, l'Argentine a développé un programme intitulé : un spectateur de la finale nationale = 1 kg de produits bons pour la santé. Aux Pays Bas, un partenariat avec la Fondation Richard Krajicek a permis la création d'installations sportives, notamment de cours de récréation, pour les communautés locales. La Danone Nations Cup est soutenue en France par le Ministre de la Santé et le Ministre de la Jeunesse et des Sports.

Corruption

En 2009, les Principes de Conduite des Affaires de Danone (PCA) dans lesquels il est fait référence à la lutte contre la corruption ont été revus. Y étaient d'ores et déjà 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.

Cette nouvelle version 2009 des Principes de Conduite des Affaires a été distribuée à tous les directeurs et managers (et dans certaines filiales distribuée 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 DANgo, par l'enquête d'opinion interne auprès de l'ensemble des salariés, qui a lieu tous les deux ans, ainsi que par l'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, 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...). 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 de corruption en 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 du groupe des manquements :

- 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 Danone,
- aux règles anti-corruption.

La visibilité de ce dispositif d'alerte éthique est vérifiée à l'occasion de chaque audit en filiale. Il existe un point de contrôle interne (au sein du référentiel DANgo) qui porte sur ce sujet et sur lequel chaque filiale doit s'auto-évaluer chaque année.

Depuis 2008, le système DIALERT est étendu aux fournisseurs de Danone (envoi d'un courrier par les filiales à tous les fournisseurs significatifs et inclusion systématique dans les documents d'appels d'offre) afin de leur permettre de reporter de façon confidentielle tout cas de manquement aux règles de PCA (Principes de Conduite des Affaires) vis-à-vis d'eux-mêmes (en particulier d'éventuels cas de corruption).

Corruption

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 consolidées par intégration dans les comptes du groupe (c'est-à-dire contrôlées par Danone) sont couvertes par le programme anti-fraude / anti-corruption du groupe en sept 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 du groupe 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 plus ou moins longues, 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 poussées. 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 son lancement, il a été également diffusé à l'ensemble des salariés, courant 2009.

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^e point du programme anti-fraude porte sur les mesures correctives et les sanctions à mettre en œuvre au niveau de chaque entité. Pour les cas significatifs, un comité transverse de suivi (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.

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 mis en place une équipe restreinte chargée des affaires extérieures qui coordonne les actions menées tant directement que par l'intermédiaire des associations professionnelles compétentes.

Danone participe activement aux travaux des associations professionnelles contribuant à la formulation des politiques publiques, tant au niveau national qu'international. Le groupe a également de nombreux contacts directs avec les autorités nationales des pays dans lesquels il intervient en conformité avec les Principes de Conduites 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, cette règle est devenue plus restrictive. *(Cf. nouvelle version des Principes de Conduite des Affaires)*. En revanche, Danone encourage ses salariés à s'impliquer dans la vie locale et associative.

Politiques publiques

Comportement anticoncurrentiel

Le rappel de l'interdiction des pratiques anticoncurrentielles a été renforcé dans les Principes de Conduite des Affaires de Danone. Le groupe attend de ses salariés qu'ils respectent les règles applicables en matière de concurrence. Aucun accord ou arrangement ne peut intervenir avec les concurrents qui serait de nature à amoindrir la libre concurrence. Les Principes de Conduite des Affaires ont été distribués à tous les directeurs et managers (et dans certaines filiales plus largement) par les Directions des Ressources Humaines de filiales, lesquelles ont confirmé avoir accompagné cette distribution d'animations adéquates de telle sorte que tous les salariés soient informés.

Depuis cette date, non seulement les directeurs mais tous les managers signent une clause spécifique dans leur contrat d'embauche, indiquant qu'ils ont pris connaissance des Principes de Conduite des Affaires, qu'ils s'engagent à les respecter et à les faire respecter par leurs équipes. Une sensibilisation spécifique est régulièrement effectuée et, tout récemment, les acheteurs et des responsables grands comptes en liaison directe avec la grande distribution ont reçu un «Memo concurrence» exposant, dans une approche pratique, les règles de concurrence à respecter. Parallèlement, des programmes de formation sont réalisés de manière régulière auprès des responsables achat, des responsables grands comptes 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, 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 du groupe 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



251
**SANTÉ ET SÉCURITÉ
DES CONSOMMATEURS**

258
**ÉTIQUETAGE DES PRODUITS
ET DES SERVICES**

261
COMMUNICATION MARKETING

263
**RESPECT DE LA VIE PRIVÉE
DES CONSOMMATEURS**

265
RESPECT DES TEXTES

Santé et sécurité des consommateurs

PR1

Étapes 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».

Le choix stratégique de Danone est depuis toujours d'avoir un fonctionnement décentralisé, laissant une grande autonomie à ses différentes filiales. Cette démarche permet de mieux connaître chaque contexte local et de ne pas se contenter de proposer une offre mondiale standardisée, mais bien d'apporter des produits spécifiques adaptés aux besoins, aux cultures, aux goûts, à l'environnement et aux réalités socio-économiques et de santé publique de chaque pays.

La volonté de Danone d'être un acteur concret de santé publique implique cependant des responsabilités que l'entreprise a choisies d'exprimer sous la forme d'une ligne exigeante érigée en véritable gouvernance, une logique constante de progrès qui concerne l'ensemble de ses métiers et activités visant à répondre aux enjeux de nutrition et de santé publique et aux attentes de la société.

La politique Nutrition & Santé de Danone ne se limite donc 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 reposant sur trois principes fondamentaux :

1. Une approche scientifique rigoureuse
2. L'autodiscipline
3. La concertation avec les autres parties prenantes.

Cette démarche de gouvernance Nutrition & Santé a conduit Danone à formaliser cinq engagements fondamentaux dans sa nouvelle charte Alimentation, Nutrition & Santé publiée en Octobre 2009. Cette charte a été élaborée par un groupe de travail impliquant les différentes fonctions de l'entreprise : R&D, qualité, marketing, affaires médicales et santé, réglementation, communication, relations extérieures, etc. La charte Alimentation, Nutrition & Santé est la référence de tous les collaborateurs dans le monde entier pour développer des produits adaptés et une communication responsable.

La charte Alimentation, Nutrition & Santé : une démarche d'exigence

Cinq engagements majeurs :

- Proposer des solutions nutritionnelles adaptées en permanence aux besoins et recommandations nutritionnels, aux goûts et aux revenus des populations locales
- Développer des produits dont les bienfaits pour la santé sont pertinents et démontrés scientifiquement et dont le profil nutritionnel est adéquat
- Informer les consommateurs de façon claire et diffuser une publicité responsable
- Promouvoir une alimentation et un mode de vie sains
- Relever les principaux défis sociétaux en matière de santé et de nutrition

Santé et sécurité des consommateurs

Le contrôle de l'application des engagements de notre Charte Alimentation, Nutrition & Santé par les filiales est soumis à une démarche d'autoévaluation, pilotée par le Département du Droit au Travail et de la Responsabilité Sociale, dans les filiales du groupe.

En effet, le fondamental n° CO₂ de Danone Way Fundamentals est destiné à évaluer la mise en application de la politique Nutrition & Santé de Danone par ses filiales. Ces dernières sont évaluées sur leur capacité à respecter la réglementation en vigueur localement (niveau 1), mettre en application les engagements majeurs du groupe et les outils correspondants (niveau 2), mettre en application la totalité des engagements du groupe et les outils correspondants (niveau 3), voire d'aller au-delà dans une véritable démarche d'anticipation (niveau 4).

Deux des axes de la charte Alimentation, Nutrition & Santé concernent directement les produits et leur impact sur la santé des consommateurs.

Concevoir des produits adaptés aux besoins des consommateurs en termes de contenu nutritionnel, de goût et de prix

Des produits adaptés en termes nutritionnels

Cet engagement requiert la connaissance fine des besoins nutritionnels des consommateurs et de leurs apports quotidiens ainsi que l'optimisation de la teneur de nos produits en certains nutriments : diminution de la teneur en matières grasses et en sucres, par exemple et / ou enrichissement de façon spécifique en vitamines et minéraux afin de répondre aux déficiences observées chez les consommateurs.

Les **Nutripacks**, élaborés avec l'aide étroite d'experts scientifiques locaux, permet de mieux connaître la situation nutritionnelle par pays et selon l'âge des populations (enfants, adultes, seniors) : ainsi l'identification de déficits nutritionnels ou au contraire, celle de la surconsommation de certains nutriments nous incitent à adapter nos produits aux réalités nutritionnelles locales.

Par ailleurs, notre outil **NutriProgress** compare la qualité nutritionnelle de nos produits à celle des produits de nos concurrents, et aux objectifs fixés par les programmes de nutrition des politiques de santé publique. Il permet de définir des objectifs de (re)formulation des produits afin qu'ils répondent à l'évolution des enjeux nutritionnels et des marchés dans le monde. Par exemple, la teneur en matière grasse et en sucre de **Danonino (Petit-Gervais aux fruits)**, un produit laitier conçu spécifiquement pour les 3-6 ans et vendu dans 37 pays, a été progressivement réduite au cours des 20 dernières années, tandis que le produit a été enrichi en micronutriments de façon à répondre aux besoins spécifiques des enfants de chaque pays. Ainsi **Danonino** a une composition spécifiquement adaptée aux besoins nutritionnels dans 14 pays :

- Au Brésil par exemple, où l'anémie et la sous nutrition côtoient l'obésité, **Danonino** est enrichi en Calcium, Fer, Vitamines E et D ainsi qu'en Zinc, afin de répondre aux besoins de la population infantile.
- Au Mexique, le produit est enrichi en Fer, au Japon en Vitamines A et D, en Espagne en Calcium, en France en Vitamine D et en Russie en Iode et vitamine D.

En 2009, le produit **Densia** s'adressant aux femmes de plus de 45 ans souhaitant préserver leur capital osseux, a fait l'objet d'un lancement pilote en Espagne après un lancement réussi au Portugal. Ce yaourt contient 400 mg de Calcium par pot, soit 33% des ANC des femmes après 50 ans et cinq microgrammes de Vitamine D, qui facilite l'absorption du Calcium.

En 2009, notre division Nutrition Infantile a lancé Bebelac en Chine, une gamme de formules apportant une nutrition complète aux bébés et aux enfants jusqu'à 3 ans. Le produit Bobovita est également venu compléter notre gamme de nutrition infantile en Russie avec un yoghourt spécialement conçu pour les moins de 3 ans et vendu au rayon frais.

Dans le domaine de la nutrition médicale, a été lancé avec succès le produit Fortimel / Fortisip Compact, un supplément alimentaire oral à forte densité nutritionnelle destiné aux personnes âgées et hospitalisées souffrant de carences en nutriments essentiels.

Des produits adaptés en termes de goût

Notre objectif est d'offrir aux consommateurs des produits qui non seulement sont bons au goût, mais qui sont en outre bons pour la santé, en raison de leur haute qualité nutritionnelle. La Recherche Danone s'appuie sur son expertise unique pour analyser les attentes, les goûts et les préférences des consommateurs. Elle a conçu, entre autres, une méthode innovante d'analyse sensorielle objective, conjuguée à une analyse subjective par les consommateurs qui permet de comprendre

de façon fiable comment les caractéristiques d'un produit qui séduisent les consommateurs – y compris les catégories ayant des besoins spécifiques tels que les nourrissons, bébés et adultes fragiles – varient d'un pays à l'autre. Nous avons par ailleurs lancé le programme de suivi **BEST** qui fournit des évaluations régulières de nos produits par les consommateurs. La combinaison de ces évaluations avec des données nutritionnelles et des indicateurs sensoriels nous permettent d'améliorer les recettes.

Le goût est un enjeu particulièrement important pour les enfants. S'ils sont dotés d'un sens du goût aiguisé, ils seront plus susceptibles de faire plus tard de bons choix en matière nutritionnelle. Nous nous efforçons ainsi d'offrir aux jeunes consommateurs des produits dont le goût, l'arôme et la texture aident à accroître leur discernement. Par exemple, nos repas préparés pour bébés contiennent un maximum de 150 mg de sodium / 100 g (soit 25% de moins que la teneur maximale autorisée par la réglementation), alors que ceux pour les nourrissons de moins de 6 mois ne contiennent pas de sel ajouté, de sorte que nos produits ne développent pas le goût pour le sel chez les nourrissons.

Des produits adaptés en termes de coût

Dans plusieurs pays, nous menons une démarche de «nutrition accessible». Certains projets impliquent des communautés locales et des ONG qui aident à valider le choix des enrichissements et / ou participent à l'éducation des communautés à l'importance de l'alimentation.

Par exemple, plusieurs produits ont été lancés en 2009, dont deux sont particulièrement intéressants :

- **Danone 90 años** (Mexique) est le fruit du relancement de notre gamme de yoghourts «de base» au Mexique, où 67% de la population se situent dans les classes à faibles et très faibles revenus. En raison des limites de pouvoir d'achat des foyers au Mexique, les populations à faibles revenus

Santé et sécurité des consommateurs

économiques consomment deux fois moins de yoghourt que les classes aisées. Afin de rendre la consommation quotidienne de yoghourts accessible à ces populations, le relancement de la gamme s'est appuyé sur trois éléments : amélioration du goût, réduction du prix de 30% (14 cents d'euros par pot de 125g) et préservation des qualités nutritionnelles du yoghourt. Cette initiative a permis de rendre le yoghourt accessible à 20 millions supplémentaires de Mexicains.

- La gamme **Gizikita** (Indonésie), développée en partenariat avec le PKPU, une des ONG Indonésiennes majeures agissant pour la santé des communautés et lancée en 2009 en Indonésie, comprend :
 - un lait pour les femmes enceintes et allaitantes qui apporte 25% des besoins en Fer, Zinc, Iode, Vitamine A et Calcium et 20% des besoins en Acide Folique (15 cents d'euros)
 - un porridge pour les 1-2 ans qui apporte 50% des besoins en Calcium, Fer, Zinc, Iode, Vitamine A et Acide Folique (15 cents d'euros)
 - un topping pour les 3-5 ans qui apporte 50% des besoins en Calcium, Fer, Zinc, Iode, Vitamine A (5 cents d'euros).

Ce lancement a été accompagné d'un programme d'éducation à la nutrition des travailleurs volontaires exerçant dans les crèches qui fournissent des conseils diététiques aux mères et aux jeunes enfants.

Proposer des produits ayant des bénéfices pertinents, scientifiquement démontrés et soutenus par un profil nutritionnel approprié

Nous suivons de très près l'évolution des enjeux de santé dans les pays où nous sommes présents à travers nos **Nutripacks**, l'analyse de l'ensemble des données disponibles, nos échanges permanents avec des chercheurs de pointe et notre implication dans des études épidémiologiques.

En collaboration avec les équipes de recherche scientifique du monde entier, la Recherche Danone conduit plus de 120 études cliniques chaque année, dont 50 sont de tous nouveaux projets. Ces recherches étudient les bénéfices de nos produits, à travers une approche translationnelle (depuis les mécanismes d'action jusqu'aux effets chez l'homme). Menés par des organisations agréées de recherche clinique externes, ces essais cliniques associent des centaines de centres de soins et d'hôpitaux, et respectent strictement les normes de qualité internationales, telles que les directives de bonnes pratiques cliniques de l'ICH (International Conference on Harmonisation of Technical Requirements for Registration of Pharmaceuticals for Human Use), ainsi que le droit local en vigueur. Leurs résultats sont largement rapportés dans les grandes revues scientifiques internationales.

Ainsi notre produit laitier Actimel a été l'objet de 26 publications d'études cliniques sur son effet bénéfique sur la barrière intestinale et le système immunitaire ; la formule infantile Néocate a été l'objet de 45 études sur des sujets humains sur sa capacité à réduire les symptômes de l'allergie chez les enfants allergiques au lait de vache. En 2009, les dossiers scientifiques relatifs aux bénéfices de deux de nos produits ont reçu un avis positif de l'EFSA : l'aide à la réduction du taux de cholestérol pour Danacol, le soutien à la croissance et renforcement de la solidité osseuse pour Danonino. Les Autorités Thaïlandaises ont également délivré un avis favorable sur le dossier scientifique relatif aux bénéfices de notre produit Activia.

Par ailleurs, nous nous assurons que les produits porteurs d'une allégation ont un profil nutritionnel cohérent avec leur allégation. A cette fin, nous avons développé nos Plateformes Nutritionnelles de Marque (PNM), véritable carte d'identité des marques internationales porteuses d'allégations, qui décrivent de façon très précise leur profil nutritionnel et autres caractéristiques produits. En 2009, nous avons développé des PNM pour toutes les marques majeures de produits laitiers (Actimel, Activia, Danonino, Vitalinea, Danacol). Par exemple, la PNM du produit Danacol qui aide à réduire le taux de cholestérol indique que le produit ne doit pas contenir plus de 1,5g de matière grasse et plus de 2,5g de sucre pour 100g, doit être sans matière grasse saturée, ni cholestérol.

Sécurité des consommateurs

Danone a construit une politique Qualité et Sécurité Alimentaire basée en amont sur la science et tout le 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 reconnus internationalement ISO 9000 et ISO 22000 qui ont la particularité d'être applicables à toute la chaîne de production, des matières premières aux produits finis.

Au niveau Corporate, la direction Qualité élabore la politique qualité du groupe : définition de standards, de systèmes et d'indicateurs de performance cohérents entre les différents pôles et s'assure de leur implémentation.

Les pôles Produits Laitiers Frais, Eaux, Alimentation Infantile et Nutrition Médicale traduisent cette politique en fonction de la spécificité des métiers (processus de fabrication, nombre d'ingrédients, sources d'approvisionnement, etc.). Chaque filiale applique la 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, l'évaluation et la gestion des risques potentiels et réels ainsi que la communication en matière de sécurité des aliments doivent être irréprochables.

Au sein de la direction qualité, cette mission est confiée à la Direction du Centre de Sécurité des Aliments, qui a un triple rôle :

Définir la politique sécurité alimentaire Danone :

Cette politique est basée sur la science, les bonnes pratiques éditées par la WHO et CODEX auxquels s'ajoute l'expertise propre à Danone sur ses produits et processus de fabrication. Elle s'exprime à travers des documents de référence qui précisent la position du groupe sur des sujets clés, explicitent la réglementation ou définissent les bonnes pratiques entre les pôles.

Identifier, évaluer classier et contribuer à la maîtrise des risques émergents et existants (risques biologiques chimiques, physiques et allergènes) :

Pour cela, une méthode de gestion des risques commune à tous les pôles du groupe a été mise en place. Elle permet de piloter l'ensemble des risques susceptibles d'être véhiculés par les produits à toutes les phases de leur cycle de vie, de la conception à la production.

Le DFSC a pour missions en appliquant la démarche HACCP :

- d'identifier, dévaluer et de classier les risques,
- de contribuer à la mise sous contrôle des risques,
- de s'assurer de la mise en oeuvre,
- de mettre à disposition et diffuser les connaissances du DFSC,
- et de participer à la gestion des crises.

Santé et sécurité des consommateurs

Coordonner le management et mesurer le niveau de maîtrise de la sécurité alimentaire de Danone :

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 allergiques. 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. Ils disposent pour cela d'outils conçus par la direction de la Qualité de chacun des pôles.

La définition globale des objectifs et moyens de maîtrise des risques est établie au niveau de Danone (corps étrangers, allergie...), de manière spécifique au niveau du Pôle (bonnes pratiques de fabrication...), puis au niveau des filiales (nettoyage et désinfection des usines, identification des points critiques). L'ensemble des moyens de maîtrise de la sécurité des aliments est régulièrement audité afin d'en assurer l'efficacité et la pertinence.

La sécurité alimentaire est une responsabilité partagée tout le long de la chaîne alimentaire «de la fourche à la fourchette». Afin d'assurer l'harmonisation des systèmes de management de la sécurité alimentaire et la coordination des exigences des différentes parties prenantes (stakeholders), 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 créer du networking, d'échanger des connaissances et bonnes pratiques et d'harmoniser internationalement les systèmes de management. Ceci dans le but de créer une plateforme commune, cohérente avec la réglementation locale et les attentes du CODEX, chaque acteur pouvant ajouter ses propres spécificités et exigences.

Cette plateforme commune permet également un management harmonisé et coordonné des fournisseurs de Danone selon des référentiels qu'ils connaissent et auxquels s'ajoutent les exigences propres au groupe.

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, 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.

Les indicateurs de performance liés à la sécurité alimentaire (Food Safety Index) sont suivis quotidiennement au niveau des sites de production et sont consolidés et analysés au niveau de chaque Pôle (PLF, Eaux, Baby, Medical) par les directions Qualité concernées et du groupe pour en assurer la gouvernance. 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 Corporate. Seuls les événements significatifs, qualifiés de «crises», font l'objet d'un compte-rendu.

Seuls 37% des crises et incidents enregistrés en 2009 sont liés à la Qualité et Sécurité alimentaire des produits (identique à l'année 2008). Néanmoins, nous pouvons noter une diminution de 35% en valeur absolue du nombre de crises et incidents liés à la Qualité et Sécurité alimentaire par rapport à l'année dernière.

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

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, afin d'aider les consommateurs à faire des choix alimentaires éclairés. Pour les produits laitiers et les boissons, nous appliquons notre 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. Nous exigeons également de nos 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.

Dans les pays de l'EU, ce type d'information on-pack et off-pack est fournie pour l'ensemble des produits ; son déploiement est en cours dans les pays hors EU, lorsqu'il n'existe pas de réglementation contraire ou de code volontaire local.

Des informations pratiques et faciles à comprendre par les consommateurs

Nous accordons une attention particulière à la mise à disposition d'informations pratiques et faciles à comprendre afin d'aider les consommateurs à adopter une alimentation saine pour eux et leur famille. Nous proposons ainsi aux consommateurs 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 à nos produits ; ils donnent également des conseils alimentaires et nutritionnels dans des formats faciles à lire, par exemple pour faire comprendre aux parents l'importance du calcium et les aider à apporter à leurs enfants les quantités nécessaires. Notre division Nutrition Infantile conçoit des programmes multimédia pour conseiller 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. L'initiative «**Se nourrir pour être en bonne santé**» (**Feeding for Life**) utilise ainsi des icônes sur les étiquettes pour aider les mères de jeunes enfants à reconnaître le produit adapté à leur progéniture et au final, à mieux comprendre leurs besoins qui évoluent en permanence. Le site web Gallia (www.laboratoire-gallia.com) fournit des conseils pratiques sur l'alimentation de la femme enceinte, trimestre par trimestre et celle des enfants.

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 2009, cinq ont été recensées au titre des indicateurs PR4 et PR7, qu'il est très difficile de 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

Favoriser l'écoute et la proximité avec les consommateurs

La principale mission du Service Consommateurs Danone est de développer et d'entretenir des relations avec les consommateurs. Il 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 via un numéro de téléphone inscrit sur les emballages ou via le site internet 24 heures sur 24. L'adresse postale des Services Consommateurs des filiales du groupe est également présente sur les emballages.

Le Service Consommateurs de Danone a fait face à une évolution de la nature des questions des consommateurs. Les questions liées à la qualité des produits sont aujourd'hui moins nombreuses alors que celles relevant de la nutrition, de la responsabilité de l'entreprise ou de la publicité sont en hausse.

En France, le Service Consommateur Danone traite environ 70 000 contacts par an, téléphone, courrier et email confondus. Son périmètre de responsabilité concerne l'ensemble des produits Danone vendus sur le marché français.

Indicateurs de Performance liés à la Responsabilité des Produits

Etiquetage des produits et des services

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 et bledina.com, chaque personne sourde peut entrer en contact avec l'une des filiales françaises du groupe grâce à six 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.

Une première en Europe !

Depuis le démarrage, environ 25 contacts sont comptabilisés chaque mois.



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

L'ambition de Danone d'être un acteur concret de santé publique l'expose à des attentes fortes des parties prenantes, notamment en matière de publicité. Danone, en tant qu'entreprise alimentaire, 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. Danone s'est fixé comme objectif que la communication publicitaire soit pertinente, fiable et facilement compréhensible par les consommateurs auxquels elle s'adresse et a mis en place pour cela des outils et procédures spécifiques.

Des allégations fiables et facilement compréhensibles par les consommateurs

Nous faisons en sorte que les informations sur les bénéfices de nos produits soient fiables et exprimées dans un langage que les consommateurs comprennent facilement. Pour ce faire, nous avons conçu une série d'outils. Nos *Directives de Communication (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. Notre *Test de Compréhension par les Consommateurs (Consumers Understanding Test)* garantit que nos allégations et notre communication sont claires, faciles à comprendre par les consommateurs et conformes aux preuves scientifiques démontrant les bénéfices des produits.

Nous avons mis en place une procédure interne stricte pour la validation des allégations nutritionnelles et santé d'un produit afin d'en garantir l'exactitude et de ne pas induire le consommateur en erreur. Cette procédure implique plusieurs fonctions telles que le Marketing, la R&D, la Qualité, le Juridique et le Réglementaire. Nous ne faisons aucune allégation nutritionnelle et / ou santé pour des produits gourmands.

Une publicité responsable

Nous nous sommes engagés à respecter le Code de la Chambre de Commerce Internationale pour une pratique responsable du marketing pour les produits alimentaires et les boissons (ICC Framework for responsible food and beverage marketing communication), 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 nos 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

Nous nous sommes engagés à limiter la publicité destinée aux moins de 12 ans, pour ne promouvoir que les produits dont le profil nutritionnel est spécifiquement adapté aux enfants, et à ne pas promouvoir nos produits dans les écoles. Nous appliquons ce principe dans toute l'Union Européenne (EU pledge), où des auditeurs indépendants surveillent le respect de notre engagement ainsi qu'aux États-Unis (US pledge) et au Brésil (Brazilian Pledge). Nous nous efforçons actuellement d'élargir cette mesure d'autodiscipline à d'autres pays.

Communication Marketing

Un code volontaire exigeant pour la communication dans les écoles

Nous demandons à toutes nos 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 pour les substituts de lait maternel respectueux du code OMS

Danone soutient pleinement les objectifs du Code de l'OMS sur la «Commercialisation des Substituts du Lait Maternel». En 2009, un effort majeur a été porté pour souligner l'importance de ses principes et s'assurer qu'ils sont bien intégrés dans les activités quotidiennes de la Division Nutrition Infantile. Dans toutes les filiales, des procédures d'évaluation claires ont été établies et mises en œuvre, et les résultats de ces évaluations ont désormais un impact direct sur la rémunération annuelle des Directeurs Généraux et des Comités de direction locaux. L'accent n'est pas seulement mis sur la conformité ; des ressources importantes ont aussi été déployées pour soutenir et promouvoir l'allaitement maternel. Dans de nombreux pays, tant développés qu'en développement, Danone s'est associé à des ONG locales pour mettre en place des programmes d'éducation des mères sur l'importance de l'allaitement maternel. Danone est également engagé avec des ONG et des Autorités de Santé Publique dans le développement de solutions contre la malnutrition grâce à des aliments de diversification pour les enfants de plus de 6 mois. Ces programmes assurent que la division Nutrition Infantile ne se concentre pas seulement sur des facteurs internes, mais investit aussi dans les communautés où elle opère.

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

Notre engagement 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 advertising to children». Le rapport publié en 2009 indique que pour l'ensemble des acteurs engagés dans ce pledge, le taux de respect des engagements en 2009 était de 99,5% dans les media (TV, radio, print, web) et 93% dans les écoles. Pour Danone, seuls deux éléments pouvant être contestés ont été relevés dans les plus de 150 publications destinées aux enfants analysées, et seuls 0,1% des spots télévisés analysés (110 / 96006) pouvaient être considérés comme non conformes. 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

Les consommateurs attendent de Danone des clés de compréhension sur la nutrition, des conseils pour élaborer au quotidien une alimentation répondant à leurs besoins, et des informations sur les produits du groupe. Danone dispose de différents outils lui permettant de construire une communication relationnelle avec eux. Il s'assure de la protection de la vie privée des consommateurs et respecte dans tous les pays les lois nationales relatives à la protection des informations personnelles dans la gestion de ces outils.

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 du groupe 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. En France, la base comprend 4 millions de foyers. Elle est régulièrement mise à jour. Les réponses aux questions posées aux consommateurs sont basées sur le volontariat et permettent d'adapter au mieux les offres aux souhaits des consommateurs. 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 du groupe Danone une centaine de sites de marques. Dans la plupart des cas, il s'agit de sites promotionnels ou commerciaux. Le site Danoneconseils.com créé en France il y a 10 ans a la particularité d'avoir développé une information générale sur la nutrition. Il a reçu plus 3,4 millions de visiteurs uniques par an en 2007. Le site 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. Il a été remplacé en 2006 par le site internet Danoneetvous.com.

Le print

En France, Danone publie le magazine «Danone et vous» qui est diffusé à environ 3 millions d'exemplaires trois fois par an. Ce magazine comporte des informations sur les produits du groupe et des conseils en nutrition. Le consommateur peut s'abonner soit via le site internet soit en appelant le call center.

Les études consommateurs

Les études permettent au groupe Danone de connaître avec précision plusieurs données telles que la qualité des produits perçue par le consommateur ; les attentes en matière de nouveaux produits ; l'opinion sur les outils d'information tel que le magazine Danone et vous ; l'opinion et la compréhension des publicités. Les sociétés d'étude garantissent l'anonymat des réponses. Seuls sont transmis à Danone les résultats globaux.

Le Service Consommateur

La principale mission du Service Consommateur est de développer et entretenir des relations avec les consommateurs. Il 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.

Indicateurs de Performance liés à la Responsabilité des Produits

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 de Danone a fait face à une évolution de la nature des questions des consommateurs. Les questions liées à la qualité des produits, sont comparativement moins nombreuses aujourd'hui, alors que celles relevant de la responsabilité de l'entreprise ou de la publicité sont en hausse.

En France, le Service Consommateur Danone traite environ 70 000 contacts par an, téléphone, courrier et e-mail confondus. Son périmètre de responsabilité concerne l'ensemble des produits du groupe Danone vendus sur le marché français.

Le Service Consommateur est joignable via un numéro de téléphone inscrit sur les emballages ou via le site internet 24 heures sur 24. L'adresse postale des Services Consommateurs des filiales du groupe est également présente sur les emballages.

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.

**Les Services Consommateurs de Danone en France
accessibles aux sourds** (cf indicateur PR5)

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 l'utilisation de ses produits.

La conception, la coordination et la rédaction de ce rapport Développement Durable ont été réalisées par la direction des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale.

Ce rapport est aussi le produit d'un dialogue permanent avec nos parties prenantes.

Nous vous invitons à partager vos commentaires et idées sur la manière dont Danone peut améliorer sa démarche,

- via notre site internet : **www.danone.com**

- ou par courrier : **Danone**

Direction des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale
15, rue du Helder 75439 PARIS cedex 09 - France

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

Groupe 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